

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Haridusteaduste instituut
Hariduskorralduse õppekava

Sören Jakobson

RIIGI ÜLDHARIDUSKOOLIDE JA KUTSEÕPPEASUTUSTE JUHTIDE
NING ÕPPEALAJUHATAJATE HINNANGUD KOOLIJUHTIDE
KOMPETENTSIDELE

magistritöö

Läbiv pealkiri: Koolijuhi kompetentsid

Juhendaja: Hasso Kukemelk

KAITSMISELE LUBATUD

Juhendaja: Hasso Kukemelk (PhD)

.....

(allkiri ja kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Piret Luik (PhD)

.....

(allkiri ja kuupäev)

Tartu 2014

Sisukord

Sissejuhatus	3
1 Koolijuhtide kompetentsid	5
1.1 Kompetentsi mõiste ja muud töös kasutatud mõisted	5
1.2 Koolijuhtide tegevused.....	6
1.3 Koolijuhtide oskused ja teadmised	10
1.4 Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused	13
2 Töö metoodika.....	14
2.1 Valim	14
2.2 Mõõtevahend.....	15
2.3 Uurimisprotseduur.....	16
2.4 Andmetöötlusmeetodid	17
3 Tulemused	18
3.1 Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide hinnangud enda kompetentsidele	18
3.2 Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide kompetentsidele.....	19
3.3 Koolijuhtide ja õppealajuhatajate hinnangute võrdlus koolijuhtide kompetentsidele	20
3.4 Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangute võrdlus koolijuhtide kompetentsidele	21
4 Arutelu, järeldused ja piirangud	23
4.1 Arutelu.....	23
4.1.1 Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide hinnangud oma kompetentsidele.....	23
4.1.2 Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide kompetentsidele.....	25
4.1.3 Koolijuhtide ja õppealajuhatajate hinnangute võrdlus koolijuhtide kompetentsidele ..	26
4.1.4 Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangute võrdlus koolijuhtide kompetentsidele.....	27
4.2 Järeldused	28
4.3 Piirangud ja soovitus edasisteks uurimusteks.....	29
4.4 Töö praktiline väärtus.....	30
Kokkuvõte	31
Zusammenfassung.....	32
Tänuõnad	34
Autorsuse kinnitus.....	34
Kasutatud kirjandus	35
Lisad	38

Sissejuhatus

Koolijuhtimine on praegu terves maailmas hariduspoliitiliselt tähtis teema. Koolid on muutunud iseseisvamaks. Haridusele pööratakse palju rohkem tähelepanu ning seetõttu on muutunud koolijuhi roll ja tegevused (Pont, Nusche & Moormann, 2009). Huberi (2013) sõnul on koolijuhtimine nõudlik juhtimiseriala, kus on nõutavad vastav kvalifikatsioon, ajakohased juhtimismudelid ja kohane ajategur. Nende puudumise korral võivad koolijuhid tunda end kui multifunktsionaalsed inimesed, kes on pidevalt ülekoormatud.

Eestis on hariduskorralduse nüüdisajastamise eesmärk haridusideaalidele vastav kool ja koolivõrk. Selle tulemusena on tähelepanu keskmes kooli juhtimine ja arendamine (vt Hariduskorralduse kaasajastamise eesmärk..., 2013).

Haridus- ja Teadusministeerium algatusel on loodud kaks erinevat koolijuhi kompetentsimudelit: üks aastal 2006 (vt Õppeasutuse juhi kompetentsimudel..., 2006) ja teine aastal 2009 (vt Haridusasutuse juhi kompetentsusmudel..., 2009). Viimase mudeli põhjal võeti 2013. aasta kevadel kasutusele haridusasutuse juhi kompetentsimudel, mis on aluseks koolijuhtimise heade kavatsuste leppele (vt Koolijuhtide heade..., 2013). Selle sõlmisid haridus- ja teadusminister koos ülikoolide, koolipidajate ja -juhtide esindajatega 2013. aasta kevadel, et tulevikus muutuks nii koolijuhtide töö sisu kui ka ootused heale juhikandidaadile. Koolijuhtide heade kavatsuste leppe kohaselt pööratakse tulevikus suuremat tähelepanu koolide juhtimisele ja selle objektiivsele hindamisele, toetatakse koolijuhte nende arengus ning lähtutakse selles tegevuses koolijuhtide kompetentsimudelist. Ühiskonna üks suurimatest ootustest on kvaliteetne haridus kõikidele lastele ning selle peamine eeldus on hästi juhitud koolid (vt Koolijuhtide heade..., 2013). Neid ootusi suudab täita ainult selline juht, kes on selleks kompetentne. Kool toimib kõige paremini siis, kui seda juhitakse teadlikult ja plaanipäraselt. Oluliseks peetakse õppeasutuse toimimist tulemuslikult, ootuspäraselt ja tõhusalt (vt Haridusasutuse juhi kompetentsusmudel..., 2009).

Haridus- ja Teadusministeerium muutis 2013. aastal koolijuhtide kvalifikatsiooninõudeid (vt Direktori, õppealajuhataja, õpetajate..., 2013). Õigusakti muutmine andis koolijuhtide värbamisele laiemad raamid ja võimaluse hinnata peale magistrikraadi ka juhtimiskompetentse. Koolipidajatele ehk otsustajatele võiks koolijuhtide värbamisel ja arendamisel olla abiks nende oskused, teadmised, kogemused ja isikuomadused, mis aitaksid haridusvaldkonna edukat juhtimist ennustada. Koolijuhtide valimine on kõige tähtsam otsus

haridussüsteemis (Barber, Whelan & Clark, 2010). Koostatud on hulk koolijuhi kompetentsimudeleid, kuid töö autori kogemustele toetudes pole need praktikas siiani aktiivset kasutust leidnud.

Ootused koolijuhtimisele on suured ja kompetentsimudelite koostamisse on kaasatud koolijuhte, kuid töö autorile teadaolevalt pole Eestis täpsemalt uuritud, kuidas hindavad oma kompetentse praegused koolijuhid ja koolijuhtide kompetentse õppealajuhatajad. Siinsesse uurimusse kaasati lisaks koolijuhtidele ka õppealajuhatajad, kuna nad on koolijuhtide otsesed alluvad ja tõenäoliselt kõige olulisemad koostööpartnerid. Õppealajuhatajate hinnangud võivad olla koolijuhtidele abiks nende edasises arengus ja aidata neil end adekvaatsemalt hinnata.

Tuginedes eeltoodule on käesoleva magistritöö uurimisprobleem järgmine: millise hinnangu annavad koolijuhid oma kompetentsidele ja õppealajuhatajad koolijuhtide kompetentsidele?

Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada ja võrrelda, missugused on riigi üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide kompetentsidele.

Magistritöös on kasutatud 2013. aastal koos koolijuhtide heade kavatsuste leppega vastu võetud haridusasutuse juhi kompetentsimudelit (vt Haridusasutuse juhi kompetentsimudel, 2013)

Töö koosneb neljast peatükist ja alapeatükkidest. Esimene peatükk koos alapeatükkidega annab ülevaate töös kasutatavatest mõistetest, koolijuhtide kompetentside (tegevused, teadmised, oskused) teooriast ja varasematest uurimustest, töö eesmärgist ning uurimisküsimustest. Teine peatükk koosneb metoodika kirjeldusest. Kolmandas peatükis tutvustatakse uurimuse tulemusi ning neljas on pühendatud arutelule, järeldustele ja piirangutele.

1 Koolijuhtide kompetentsid

1.1 Kompetentsi mõiste ja muud töös kasutatud mõisted

McClellandi (1973) uurimus tõi kompetentside maailma uue vaatenurga. Tema väitel on edukaks töösoorituseks olulised erilised kompetentsid: empaatia, enesedistsipliin ja algatusvõime. Need kolm aitavad eristada tipptegijaid keskmisest töötajast. Edukust tööl ega isiklikus elus ei ennusta traditsioonilised akadeemilised hinded ega saavutused. McClellandi (1973) definitsiooni kohaselt on kompetentsid isikuomaduse ja käitumisharjumuse kogumid, mis tingivad tõhusama töösoorituse.

Kompetentse on sõnastatud erinevalt - selle all mõistetakse võimeid, vajadusi, väärtusi, teadmisi, oskusi, kogemusi, hoiakuid ja peaaegu kõiki isikuomadusi. Kompetentsid avalduvad erinevates tegevuses ning nad on esmatähtsad, edu ennustavad ja vaadeldavad tegevused (vt Haridusasutuse juhi kompetentsusmudel..., 2009).

Haridusasutuse juhi kompetentsimudeli välja töötanud töörühm lähtus järgmisest mõistest: kompetents on käitumise mudel ja tegevus, mida saab näidata, kui sooritada tööülesandeid tõhusalt (vt Haridusasutuse juhi kompetentsusmudel..., 2009).

Golemanni (2007) sõnul on kompetentsid oma potentsiaali tõlkimine tööalase võimekuse keelde. Furnhami (1990) järgi on kompetentsid põhilised võimed ja anded, mis on vajalikud selleks, et teha oma tööd hästi (Armstrong, 1996).

Burke (1990) määratleb kompetentsi kui võimet sooritada tööülesandeid ametikohale esitatud ootuste kohaselt. Tema sõnul on see lai mõiste, mis võimaldab edasi anda oskusi ja teadmisi uutes situatsioonides.

Reilly ja McGourty (1998) on defineerinud kompetentsi mõiste järgnevalt: kompetentsid on teadmiste, oskuste ja võimete kogumid, mis aitavad täita kindlaid tööülesandeid, et saavutada organisatsiooni eesmärgid (Raava, 2006). Sellest mõistest lähtutakse ka käesolevas magistritöös.

Eesti riigi üldhariduskoolides ja kutseõppeasutustes on õppekasvatusala juhtivate töötajate jaoks kasutusel erinevad ametinimetused. Üldhariduskoolides nimetatakse neid enamasti õppealajuhatajateks ning see termin on kasutusel ka põhikooli- ja gümnaasiumiseaduses (2010). Kutseõppeasutuse seaduses (2013) nimetatakse aga töötajaid,

kes vastutavad kooli õppe- ja kasvatustöö eest, õppekasvatusala juhtivateks töötajateks. Siinses töös kasutakse mõlema kohta ühtset terminit õppealajuhataja.

Koolijuhi all mõistetakse riigi üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste direktoreid. Seda terminit kasutatakse enamikus teoreetilistes allikates ja uurimustes.

Riigikooli all mõeldakse riigi üldhariduskoole (olenemata tegutsemisvormist) ja kutseõppeasutusi. Riigikooli pidajaks on riik (vt põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, 2010 & kutseõppeasutuse seadus, 2013).

1.2 Koolijuhtide tegevused

Türk (2005) ütleb, et „inimressursi juhtimine ehk personali juhtimine on juhtimise põhifunktsioon. See hõlmab töötajate juhtimist organisatsioonis ning seisneb nende tegevuse koordineerimises ja mõjutamises püstitatud eesmärkide saavutamise nimel“ (lk 11). „Traditsiooniline juhtimine keskendub juhile ... Juhtimine tähendab ühist mõtlemist ja koostööd“ (Nikkanen & Lyytinen, 2005, lk 70). Türk et al (2011) uurimuse kohaselt ei väärtusta üldharidus- ja kutsekoolide juhid nii-öelda pehmet juhtimist – põhitähelepanu pannakse traditsioonilistele juhtimisvõtetele. Teisel seisukohal on Huber, Wolfgramm ja Kilic (2013), kes leiavad, et võrreldes traditsioonilise juhtimisega on koolijuhtimist puudutavad tegevused aastate vältel muutunud. Loogma, Ruus, Talts ja Poom-Valickis (2009) toetavad viimaste seisukohta väitega, et traditsiooniliselt haldusjuhtimiselt on üle mindud õppe- ja kasvatustöö sisulisele juhtimisele.

Fullan (2006) nimetab neli põhjust, miks kooli juhtimine on keeruline: „(1) soovitud muutused on sügavamal, kui algul arvati; (2) seega on raske otsustada, mida teha; (3) muutuse erinevates ajajätkudes või faasides tuleb erinevalt käituda ja (4) nõu antakse juhtnööride kujul, mitte konkreetsete sammude kirjeldusena“ (lk 114).

Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen ja Ahoneni (2004) märkisid, et juhtimisele esitatud nõuded on viimastel aastatel kasvanud ning edukad on koolijuhid, kes korraldavad oma õppeasutuste tööd hästi. Nende autorite sõnul käib pidev võistlus raha ja õpilaste pärast. Avatud haridusturg toob koolijuhtide töösse suuri pingeid. Mestry ja Grobleri (2004) uurimuse kohaselt tabas Lõuna-Aafrika koolijuhtide tegevusi tugev kriitika. Koolijuhtidele esitati nõudmisi ja ootusi, mis tegid juhtimise raskemaks kui kunagi varem.

Seega võib öelda, et ootused koolijuhtide tegevuste ja ülesannete muutumisele olid olemas juba üle kümne aastat tagasi. Huberi et al (2013) Saksamaal, Šveitsis ja Austrias tehtud uurimusest koolijuhtide stressi kohta tuli välja, et Saksamaa ja Šveitsi koolijuhtide

suurim stressiallikas oli uute koolireformide rakendamine ning lemmiktegevus personali koolitamine. Austria koolijuhtide stressitekitavam tegevus oli koolipidajatele aruannete kirjutamine ja kõige meeldivam tegevus koostöö edendamine.

Paljude riikide koolijuhid ütlevad, et tööülesanded kuhjuvad ja rollid laienevad ning see tingib koolijuhtide tugeva stressi. Ametikirjeldustest või -juhenditest uued tegevused või ülesanded aga puuduvad ning koolijuhid ei saa aru, mida nad tegema peavad (Pont et al, 2009).

Nikkanen ja Lyytinen (2005) märgivad, et Soome haridussüsteemis rõhutatakse õppeasutuse iseseisvust, mille puhul põhiline otsustusõigus on koolil endal. Varasema sarnasuse asemel peetakse oluliseks koolide eripära. Tsentraliseeritud juhtimiselt on üle mindud hajutatule.

Seetõttu võib öelda, et koolijuhtidel peab peale pedagoogilise kompetentsi olema ka suurepärased teadmised juhtimisest. Nende tegevustelt oodatakse muutusi, kuid muutuma peaks ka koolijuhtide tööülesanded ja nende sisu (Pont et al, 2009; Hämäläinen et al, 2004).

Erinevad uurimused ja teoreetilised käsitlused toovad välja erinevaid koolijuhtide tegevusi ja ülesandeid. Hämäläinen et al (2004) arvamuste kohaselt vahelduvad olukorrad koolijuhtide töös päeva jooksul korduvalt ning tööpäev on täis pisisasju. Hendriksi ja Scheerensi (2013) järgi on koolijuhi põhitegevus luua töökeskkond, kus õpetajad teevad koostööd ja samastavad end tugevalt kooli missiooniga. Koolijuhtide põhiülesanne peaks olema toetada õpetamist ja õpilaste õppimist, kuid sageli ei leita selleks aega (Mlakar et al, 2011).

Koolijuhi roll on kahesugune: ühelt poolt juhib ta kooli ning teiselt poolt vastutab õppe- ja kasvatustöö läbiviimise eest, mis on kooli põhiülesanne. Pont et al (2009) nimetavad nelja peamist koolijuhtimise tegevust või ülesannet. Koolijuhtide tegevuste ja ülesannete kohta on nad öelnud, et neid ei pea täitma ainult koolijuht, vaid vajaduse korral võib neid jagada kooli juhtkonna vahel, mis tähendab, et koolijuhid peaksid neid delegeerima õppealajuhatajatele.

Esimene ülesanne, st õpetajate toetamine, hindamine ja arendamine koosneb omakorda neljast tegevusest: töö õppekava ja -programmiga, õpetajate hindamine, õpetajate erialase arengu toetamine ning koostööle suunatud õhkkonna toetamine (Pont et al, 2009). Paljudel koolijuhtidel ja teistel juhtkonna liikmetel pole teadmisi, aega ega vahendeid, et õpetajate hindamisega piisavalt tegeleda, mistõttu saavad viimased vähe tagasisidet ja tunnustust (Pont et al, 2009, Loogma et al, 2009). Õpetajad mängivad aga õpilaste toetamisel ja arendamisel kõige tähtsamat rolli. Koolijuhid peavad õpetajatele tagama parimad tingimused ja võimalused, et need saaksid arendada õpilastega koostööd. Tähtsaks peetakse, et

hariduspoliitika kujundajad tunnustaksid koolijuhte koolides koostöö edendamise eest (Mlakar et al, 2011). Huberi et al (2013) uurimuse tulemused kinnitavad, et koolijuhtide koostöö õpetajatega on enamjaolt harmooniline, sõbralik ja hindav. Koostöö õpetajaskonnaga koormab Austria ja Šveitsi koolijuhte enam kui Saksamaa omi. Seevastu kõikide uuringus osalenud riikide koolijuhtide jaoks oli koormav konfliktiolukorras kõneluste pidamine.

Koolijuhtide teine tegevus on eesmärkide seadmine, hindamine ja aruandlus. Koolijuhid peavad juhtimisel keskenduma eesmärkide seadmisele ja hindamisele. Väga tähtis on lõimida sise- ja välisaruandlus, samal ajal toetades õpetajaid, ning jälgida õppe-eesmärke ja tulemusstandardeid (Pont et al, 2009).

Koolijuhtide kolmas oluline tegevus on strateegiline ressursikasutus. Kuna koolid on muutunud ajapikku iseseisvamaks, on koolijuhtidel üha suurem vastutus- ja otsustusõigus kooli personali ja finantsressursside üle, mis aitab kaasa õppimise ja õpetamise parendamisele. Uurimuses tuuakse esile, et koolijuhtidel on finantsressursside kasutamisel küllalt suur vabadus. Näiteks OECD riikides õpib 84% 15-aastaseid õpilasi koolides, kus otsustatakse täiesti iseseisvalt ressursside kasutamise üle. Enamikus OECD riikides on finantsressursside kasutamine ja haldamine koolijuhtide vastutada, mis kasvatab nende töökoormust ning vastutust ning nõuab asjatundlikkust. Viimane paraku puudub paljudel koolijuhtidel (Pont et al, 2009).

Teine oluline strateegiline ressurss on õpetajate töölevõtmine ja lahtilaskmine. Selle puhul ilmnevad riigiti väga suured erinevused: õigust õpetajaid värvata esineb rohkem kui õigust neid lahti lasta. Paljudes riikides vastutab selle töö eest koolinõukogu, kuhu kuulub ka koolijuht ning seetõttu võib tema mõjuvõim olla personali üle otsustamisel üsna suur (Pont et al, 2009).

Strateegiliste ressursside haldamine on koolile kasulik, kuid paljudes riikides ei ole koolijuhid võimelised seda hästi tegema. Puudu on korralikud koolitused või on koolijuht saanud ebapiisava ettevalmistuse. Lisaks peavad koolijuhid tegelema igapäevaste probleemidega ja strateegiline planeerimine jääb kahjuks tahaplaanile (Pont et al, 2009).

Mlakar et al (2011) märgivad, et koolijuhid peavad professionaalse õpikeskkonna loomise kõrval arendama ka personalijuhtimist. Türk et al (2011) jõudsid järeldusele, et Eesti koolijuhid hindavad strateegilist juhtimist kõrgemalt võrreldes õpetajate, lapsevanemate, õpilaste ja kooli hoolekogu liikmetega. See näitab, et koolijuhid on juhtimisega tihedalt seotud, kuid samas ka seda, et koolijuhid pole teisi nimetatud huvigruppe strateegilisse juhtimisse kaasanud. Koolijuhid mõistavad, et planeerimine on oluline ja ilma selleta ei ole võimalik häid tulemusi saavutada. Kuid samas pole strateegiliste plaanide koostamine kõikide

koolijuhtide jaoks veel selge (Kukemelk & Tondi, 2010). Salumaa, Talvik ja Saarniit (2007) leiavad, et strateegiline planeerimine ja juhtimine on mõttekas ainult sellisel juhul, kui koolijuhid saavad oma planeeritu ellu viia. Koolijuhid küll vastutavad strateegiliste plaanide loomise ja olemasolu eest, kuid kaasama peaks kõik kooli töötajad ning panna nad vastutama plaanide teostamise eest. Nende hinnangul saab siinkohal oluliseks tegevuseks eestvedamine, et kaasata töötajad otsustusprotsessi.

Eestvedamine on üks põhilisemaid mõjutegureid koolis, mis aitab parendada õpetamist (Barber et al, 2010). Barber ja Mourshedi (2007) arvates peab välja töötama vastavad rollid ja stiimulid, mis sunnivad koolijuhte administratiivtöö juurest eestvedamisele pühenduma. Koolijuhid peaksid olema eestvedajad, kelle enamus tööaega kulub õpetajate juhendamisele. Türk et al (2011) läbiviidud uurimuses selgus, et koolijuhid on enda hinnangul peamised eestvedajad koolis.

Pont et al (2009) järgi on neljas koolijuhtide tegevus koostöö teiste koolide või ümberkaudsete kogukondadega. Koolijuhid osalevad üha rohkem koolivälises koostöös, mis on üsna hiljuti lisandunud kohustus koolijuhi tegevusele.

Huberi (2013) järgi on koolijuhtide tegevused järgmised: õppe- ja kasvatustöö korraldamine, personalitöö, haldustöö, kvaliteedijuhtimine, organisatsiooni arengu juhtimine ning kooli esindamine nii koolis kui ka väljaspool kooli. Gülcan (2012) nimetab koolijuhtide viit tegevust: kooli visiooni ja missiooni määratlemine, hariduse kavandamine ja juhtimine, personaliarendus, õpetajate järelevalve ja hindamine ning positiivse koolikultuuri loomine ja arendamine.

Lisaks juhtimistegevusele täidavad paljudes riikides koolijuhid ka õpetajakohustusi. Mõned riigid rõhutavad koolijuhtide õpetamise tähtsust, sest siis mõistavad koolijuhid õpetajaid paremini ja saavad neid rohkem toetada (Pont et al, 2009).

Administratiivne juhtimine hõlmab Eesti koolijuhtide ajast umbes 70%, vähe pööratakse tähelepanu õppetöö sisulistele küsimustele. Kuigi rahvusvahelises võrdluses tegelevad Eesti koolijuhid administratiivülesannetega suhteliselt vähe (Loogma et al, 2009).

Koolijuhtide tegevustele on mitmeid ootusi erinevatel sihtgruppidel. Õppealajuhatajad ootavad koolijuhilt suuna andmist, koordineerimist ja järelevalvet aineõpetajate üle (Harris, 2009). Läti hariduselu suured muudatused on pannud sealsed koolijuhid raskesse seisu. Vanemate ootused koolijuhtide tegevustele on suured. Näiteks, kui kool ei vasta laste ootustele, siis peaksid koolijuhid olema võimelised kooli muutma soovitud suunas. See väljakutse nõuab koolijuhtidelt uuenduslikke ja loomingulisi lähenemisviise ning pädevust juhtida muudatusi (Kollias, 2013).

Pädevale juhtimisele tuleb kasuks, kui koolijuhid pööraksid lisaks tööülesannete täitmisele rohkem tähelepanu organisatsioonikultuurile ja suhetele. Suhete tihendamine eelkõige koolijuhtide, õpetajate, õpilaste ja lapsevanemate vahel aitab kaasa efektiivsele tulemusjuhtimisele ja aitab läbi viia muudatusi koolides (Türk et al, 2011).

Mitmed uurimused ja teoreetilised lähenemised (Pont et al, 2013; Huber, 2013; Gülcan, 2012; Hendriks & Scheerens, 2013) nimetavad sarnaseid, kuid samas erineva sõnastuse ja prioriteetidega, koolijuhtide tegevusi. Kindlasti sõltub see riikidevahelisest erinevast hariduspoliitikast – ja korraldusest ning eri maade kultuuridest.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Eesti haridusasutuse juhi kompetentsimudel on kirjas põhilised ja olulised koolijuhtide tegevused: organisatsiooni arengu juhtimine, õpikeskkonna kujundamine, inimeste juhtimine, ressursside juhtimine ja enesejuhtimine (vt Haridusasutuse juhi kompetentsimudel, 2013).

1.3 Koolijuhtide oskused ja teadmised

Goleman (2007) on öelnud, et inimeste hoiakuid ja väärtushinnanguid on raske ümber kujundada, teadmisi ja oskusi on aga võimalik õpetada ning arendada. Vastupidisel seisukohal on Salumaa et al (2007). Nemad arvavad, et muuta saab hoiakuid ning tegevusi, kuigi hoiakute muutumist on raske mõõta. Hoiakud ja väärtused on väga tähtsad lisaks teadmistele ja oskustele. Mayo (2004) järgi võib „teadmiste ja oskuste soetamise kontekst olla sama oluline kui saadud teadmised“ (lk 91). Türk ja Siimon (2004) on öelnud, et juht on tööalaselt edukas, kui tal on olemas vajalikud omadused, oskused ja võimed ning ta oskab neid kasutada vastavalt vajadusele. Lisaks märgivad nad, et enamus juhi edukust määravatest kompetentsidest on seotud emotsionaalse intelligentsusega, mis on eeldus vastavate kompetentside väljaarendamiseks. Sama teooriat käsitles ka McClellandi (1973) arvamus kompetentsidest.

Senge (2009) järgi peaks koolijuht omama nelja kompetentsi, mis laseks tal juhtida ilma kontrollita. Need on kaasamine, süsteemne mõtlemine, õppimise juhtimine ja eneseteadlikkus.

Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus (2010) ning kutseõppeasutuse seadus (2013) panevad koolijuhtide õlule hulga tööülesandeid ja kohustusi. Seetõttu peavad koolijuhtide teadmised ja oskused olema piisavad nendega hakkamasaamiseks. Koolijuhid vajavad tõhusaks ja proaktiivseks juhtimiseks vastavat haridust ja koolitust, et arendada oma oskusi ning kompetentse, nagu näiteks planeerimise teoreetilised alused ja veel kitsamalt strateegiline planeerimine ning poliitika kujundamine (Zajda & Gamage, 2009). Pont et al (2009) järgi on

enamik koolijuhte või koolijuhtide kandidaate õpetaja taustaga ja seetõttu nad ei pruugi olla kompetentsed koolijuhtidena. Neil puuduvad teadmised näiteks personalitööst ja finantsjuhtimisest, mis peaksid kuuluma selle sajandi juhtimisoskuste hulka. Samal seisukohta jagavad Mestry ja Grobler (2004), kelle hinnangul on paljud õpetajad edutatud koolijuhtideks ning neil puuduvad koolijuhtimiseks vajalikud teadmised ja oskused.

Palju vaidlusi on tekitanud teema, kas koolijuhid peavad olema töötanud õpetajana. Tihti ollakse seisukohal, et koolijuhtidel peavad olema pedagoogilised oskused. Samas pedagoogilise hariduse ja oskuste nõudmine võib kõrvale jätta asjalikud juhikandidaadid (Pont et al, 2009). Nii ei nõuta 2013. aastast enam Eesti koolijuhtidelt pedagoogilist haridust ja kogemust (vt. Direktori, õppealajuhataja, õpetajate..., 2013).

Praeguses väga kiiresti muutuv keskkonnas oleks vaja, et koolijuhid täiendaksid end pidevalt nii juhtimises, pedagoogilises plaanis kui ka isiklikus arengus. Koolijuhtide teadmised ja oskused vajavad pidevat koolitust. Kuigi mõnedel koolijuhtidel võivad olla suurepärased isikuomadused, et saada heaks koolijuhiks, vajavad nad siiski koolitust, et ajaga kaasas püsida. Koolijuhid peavad olema võimelised arendama end ja oma juhioskusi (Mlakar et al, 2011). Samal seisukohal koolijuhtide koolitamise kohapealt on Pont et al (2009). Nad märgivad eri riikide praktikatele ja uurimustele tuginedes koolijuhtide vajadust koolituste järgi, et toime tulla uute mitmekesiste ülesannetega ja suurenenud vastutusega. Keskendumine peab kooli tulemuste parandamisega seotud oskuste arendamisele.

Hämäläinen et al (2004) järgi kujunevad koolijuhtide kutseoskused põhiliste tööülesannete omandamise kaudu. Agići (2012) arvamuse kohaselt on koolijuhtimine palju tõhusam, kui koolijuhid on õppinud haridusjuhtimise erialal. Tema sõnul annab koolijuhtide professionaalne areng positiivse efekti õppimiskultuurile ja orientatsiooni enesearengu suunas.

Euroopa Liidu Nõukogu tegi koolijuhtide erialase arengu kohta märkuse, et koolijuhtidel peavad olema vajalikud oskused ja omadused. Nad peavad olema õppimisvõimelised, et hakkama saada kasvavate tööülesannetega (vt Euroopa Liidu Nõukogu..., 2009).

Erinevad uurimused (Gülcan, 2012; Pont et al, 2009; Barber et al 2010; Mestry & Grobler, 2004; Türk et al, 2011) toovad välja mitmeid puudujääke tänapäeva koolijuhtide teadmistes ja oskustes. Mestry ja Grobleri (2004) arvamuse kohaselt on koolijuhtide töö mitmetahuline ja nende raskeim ülesanne on luua head haridust andev keskkond. Paljudel koolijuhtidel puuduvad tõhusaks koolijuhtimiseks vajalikud teadmised, oskused ja hoiakud.

Pont et al (2009) järgi näitab kooli head taset õpetajate tugev tase. Kuid koolijuhtidel puuduvad oskused õpetajaid motiveerida, hinnata, arendada ja toetada. Samale järeldusele

jõudis Gülcan (2012) oma läbiviidud uurimuses - koolijuhtidel puuduvad oskused õpetajate arendustegevuste algatamiseks. Arendustegevusi peaks algatama ja toetama koolijuhid. Kompetentsete koolijuhtide tähelepanu on suunatud juhendavale juhtimisele ja õpetajate arendamisele (Barber et al, 2010).

Kui ühelt poolt on koolijuhtide koolisiseseks koostööpartneriks õpetajad, siis teiselt poolt peaks tihedam koostöö toimuma õppealajuhatajatega. Õppealajuhatajate arvamus koolijuhtide kompetentsidest on oluline, kuna nad on osa juhtkonnast ja osalevad aktiivselt juhtimisprotsessis. Mestry ja Grobleri (2004) uurimuse kohaselt peavad õppealajuhatajad kõige olulisemaks kooli tõhusat juhtimist. Nende poolt läbiviidud koolijuhtide kompetentside uurimuses tuli välja, et õppealajuhatajate ja õpetajate hinnang koolijuhtide kompetentsidele oli sarnane. Õppealajuhatajad pidasid koolijuhtide teadmistes ja oskustes kõige olulisemaks delegerimis-, osalemis-, konsulteerimis-, eestvedamis- ja abistamisoskust.

Gülcan (2012) leidis oma uurimuses, et koolijuhid on kompetentsed administratiivteemades, nagu näiteks koolis distsipliini hoidmine ja erinevate õigusaktide tundmine. Kuid nende kompetentsid on puudulikud hariduspsühholoogias ja uutes juhendamismeetodites. Vastupidisele arvamusele tulid Mestry ja Grobler (2004), kelle uurimistulemuste järgi on koolijuhtidel probleeme distsipliini hoidmisega koolis.

Gülcani (2012) uurimistulemuste kohaselt on koolijuhtide jaoks ka problemaatiline nüüdisaegsete tehnoloogiate kasutamine koolides. Neid ei osata rakendada, kuna koolijuhid pole sellel alal saanud piisavalt koolitusi.

Samas on Eesti koolijuhtidel teadmisi ja oskusi, mis olid varasemalt probleemiks, kuid on muutunud paremaks. Türk et al (2011) märgivad oma uurimuses, et koolijuhtide teadmised sisehindamisest peaksid olema paranenud, kuna sisehindamise süsteemi rakendumise esimene etapp on lõpule jõudnud. Koolijuhid on omandanud sisehindamise terminoloogia ja saavad aru selle olemusest.

Seega on koolijuhtidel vaja erinevaid teadmisi ja oskusi, et toime tulla kasvavate ning uute ülesannete ja tegevustega. Koolijuhid peaksid aeg-ajalt tegelema enesehindamisega ning vajadusel täiendama oma teadmisi ja oskusi, et püsida konkurentsivõimelisena.

Juhid peavad olema enesest teadlikud ja võtma aega enesehindamiseks, et tunda oma tugevaid ning nõrkasid külgi, isiklikku visiooni ja väärtushinnanguid (Senge, 2009).

1.4 Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused

Töö autori teada on Eestis koolijuhtide uurimusi vähe läbi viidud ja puuduvad koolijuhtide kompetentside alased uurimused. Tuginedes eeltoodud rahvusvahelistele uurimustele ja ülevaadetele püstitas töö autor käesoleva töö uurimuse eesmärgi ning uurimisküsimused.

Uurimuse eesmärk on välja selgitada ja võrrelda, missugused on riigi üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide kompetentsidele.

Mitmekülgsed uurimistulemused kinnitavad, et koolijuhtimine on keskse tähendusega koolide kvaliteedi seisukohalt (Huber et al, 2013). Riigid kujundavad oma haridussüsteeme vastavalt muutunud olukorrale ja uuenenud ühiskonna ootustele. Koolijuhtidele seatud ootused on muutunud (Pont et al, 2009). Tulenevalt muudatustest ja uuenenud ootustest koolijuhtide tegevustele, teadmistele ja oskustele peavad koolijuhid leidma aega ning tahet end hinnata, et selgitada välja puuduolevad ja täiendamist vajavad kompetentsid. Seetõttu püstitas töö autor järgmise uurimisküsimuse:

1. Millise hinnangu annavad koolijuhid oma kompetentsidele?

Koolijuhid keskenduvad administratiivsetele tegevustele (umbes 70% ajast), aga õppetöö juhtimisele ainult viiendiku tööajast. Sellest võib järeldada, et koolides on õppetöö ja sellega seonduvad sisulised teemad õppealajuhatajate tööülesanneteks ning koolijuhtide ülesandeks on väljundite kontrollimine ja kooliväline aruandlus (Loogma et al, 2009). Koolijuhtide lähimad ja igapäevased koostööpartnerid on õppealajuhatajad, kellel on oma ootused koolijuhtide tegevustele, teadmistele ning oskustele. Õppealajuhatajate hinnangud peaksid olema koolijuhtide enesehinnangule abiks ja aitavad leida kitsaskohti juhtimisel ning parendada koostööd õppealajuhatajatega. Tulenevalt sellest püstitas töö autor järgmised uurimisküsimused:

2. Millise hinnangu annavad õppealajuhatajad koolijuhtide kompetentsidele?
3. Millised erinevused ilmnevad koolijuhtide kompetentside hindamisel koolijuhtide ja õppealajuhatajate hinnangute vahel?

Tuginedes rahvusvahelistele uurimustele ja ülevaadetele üldhariduskoolides, soovis töö autor teada, kas kutseõppeasutuses esinevad samasugused suundumused. Seetõttu püstitas töö autor järgmise uurimisküsimuse:

4. Millised erinevused ilmnevad koolijuhtide kompetentside hindamisel üldhariduskoolide juhtide ja õppealajuhatajate ning kutseõppeasutuse juhtide ja õppealajuhatajate hinnangute vahel?

2 Töö metoodika

2.1 Valim

Uurimisstrateegiana kasutati põhjuslik-võrdlevat uurimust, mis on kvantitatiivse uurimuse tüüp. Kvantitatiivset uurimismeetodit kasutati seetõttu, et saab kaasata palju uuritavaid ja on objektiivne (Luik, 2013).

Kasutati kõikset valimit ning täpsemalt olid valimiks kõik riigi üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhid ning õppealajuhatajad. Uuritavad valiti riigikoolide seast, kuna need asuvad üle Eesti erinevates maakondades ja on erineva töötajate arvuga ning üldhariduskoolide osas erinevate tegutsemisvormidega: põhikoolid ja gümnaasiumid. Kutseõppeasutustest on enamus Eesti kutseõppeasutusi riigikoolid, seega oli valimisse kaasatud enamik Eesti kutsekoole.

Ankeet saadeti kokku 114 vastajale, kellest 30 olid kutseõppeasutuste juhid, 30 üldhariduskoolide juhid, 30 kutseõppeasutuste õppealajuhatajad ja 24 üldhariduskooli õppealajuhatajad (kõikides riigi üldhariduskoolides ei ole õppealajuhatajaid, kuna osad koolid on väikesed). Tagasi saadi ankeete 64 (56%): 27 (45%) koolijuhilt ja 37 (69%) õppealajuhatajalt. Vastajatest oli mehi 21 (33%) ja naisi 43 (67%). Koolide lõikes olid 29 (45%) vastajatest üldhariduskoolidest ja 35 (55%) kutseõppeasutustest. Haridustasemelt viis (8%) bakalaureuse kraadiga ja 59 (92%) magistrikraadi või sellega võrdsustatud tasemega. Kooli asukoht oli 38 (59%) vastajal maakonnakeskuses (kaasa arvatud Tallinn) ja 26 (41%) mitte maakonnakeskus. Vastajate jaotus vanuse järgi on toodud *tabelis 1*, jaotus kooli töötajate arvu järgi on toodud *tabelis 2* ning üldise tööstaaži järgi jaotumine koolijuhtidel koolijuhina ja õppealajuhatajatel õppealajuhatajatena on toodud *tabelis 3*.

Tabel 1. Vastajate jaotumine vanuse järgi

Vanus	Kuni 30	31-40	41-50	51-60	Üle 61
Arv	1	9	25	23	6
Protsent	2%	14%	39%	36%	9%

Tabel 2. Vastajate jaotumine kooli töötajate arvu järgi

Kooli töötajate arv	Kuni 25	26-50	51-75	76-100	Üle 101
Arv	1	18	20	4	21
Protsent	2%	28%	31%	6%	33%

Tabel 3. Vastajate jaotumine üldise tööstaaži järgi koolijuhtidel koolijuhina ja õppealajuhatajatel õppealajuhatajatena

Üldine tööstaaž	Kuni 4 aastat	5-10 aastat	11-20 aastat	21-30 aastat	Üle 31 aasta
Arv	17	24	18	3	2
Protsent	27%	37%	28%	5%	3%

2.2 Mõõtevahend

Uurimisinstrumendiks oli kirjalik struktureeritud ankeet, kus olid valikvastustega küsimused. Kirjalikku ankeeti kasutati seetõttu, et see jättis vastajale võimaluse jääda anonüümseks, mis on hinnangute puhul oluline, ja võimaldas kaasata suurema hulga vastajaid (Luik, 2013).

Mõõtevahendi koostas töö autor ise ja selle tegemisel kasutati 2009. aastal loodud ja 2013. aastal täiendatud haridusametuse juhi kompetentsimudelit (vt Haridusametuse juhi kompetentsimudel, 2013). Nimetatud kompetentsimudelit kasutati seetõttu, et 2013. aastal vastu võetud koolijuhtide heade kavatsuste leppes märgiti, et pööratakse suuremat tähelepanu koolide juhtimisele, hindamisele ja koolijuhi arengule ning selles tegevuses lähtutakse samast kompetentsimudelist (vt Koolijuhtide heade..., 2013).

Ankeet kavandati vastavalt uurimuse eesmärgile ja valimile. Instrumendis oli 64 küsimust koolijuhtide kompetentside kohta, mis jagunesid kahte ploki (kummaski 32 küsimust) - esimene koolijuhtide tegevuste kohta ning teine koolijuhtide teadmiste ja oskuste kohta. Viimases ploki oli seitse taustaküsimust vastaja soo, vanuse, haridustaseme, staaži, kooli vormi, kooli töötajate arvu ja kooli asukoha kohta. Ankeet tehti eraldi koolijuhtidele ja õppealajuhatajatele.

Ankeedis kasutati Likerti 5-palli süsteemi skaalat, kus:

5 - nõustun täielikult;

4 - pigem nõustun;

3 - osaliselt nõustun ja osaliselt ei nõustu;

2 - pigem ei nõustu;

1 - ei nõustu üldse.

Kontrolliti skaalade reliaablust, selleks arvutati Cronbachi alpha, mis oli kogu ankeedi (va taustaküsimused) kohta $\alpha = 0,985$. Esimese küsimuste ploki puhul, kus küsiti koolijuhtide tegevuste kohta, $\alpha = 0,976$. Teise küsimuste ploki puhul, kus küsiti koolijuhtide teadmiste ja oskuste kohta, $\alpha = 0,976$.

Töö sisemist valiidsust mõjutas valimi piiratus. Uurimus viidi läbi ainult riigi üldhariduskoolide ja riigi kutseõppeasutuste koolijuhtide ning õppealajuhatajate seas. Töö välist valiidsust mõjutas vastajate uurimuse eesmärkide aimamine. Töö valiidsuse tagamiseks teostati eelnevalt pilootuurimus.

Ankeedid on toodud *lisas 1 ja 2*.

Haridusasutuse juhi kompetentsimudel on toodud *lisas 3*.

2.3 Uurimisprotseduur

Pilootuurimus viidi läbi 2014. aasta veebruaris, mille eesmärk oli testida ankeedis sõnastatud väidetest arusaamist, sõnastust ja pikkust. Ankeet saadeti elektrooniliselt kahele koolijuhile ja kahele õppealajuhatajale, kes ei olnud uurimuse põhivalimis. Vastanutel paluti lisada vajadusel ankeeti kommentaare või täiendada arusaamatuid väiteid. Piloteerimise tulemusel parandati paari väite sõnastust ja ühtlustati instrumenti. Esimese ploki väide nr 29 „Täiendan end pidevalt nii haridusasutuse juhtimiseks kui ka isiklikuks arenguks“ asendati väitega „Täiendan end pidevalt juhtimise alal“. Teise ploki väide nr 7 „Olen teadlik hariduselu aktuaalsetest ja lahendamist vajavatest küsimustest“ asendati väitega „Tean hariduselu aktuaalseid ja lahendamist vajavaid küsimusi“.

Uurimus viidi läbi 2014. aasta veebruaris ja märtsis elektrooniliselt. Ankeet oli Google Docsis ja edastati vastajatele täitmiseks nende e-posti aadressidele ning vastamiseks anti aega seitse päeva. Kaks päeva enne vastamistähtaega saadeti vastajatele meeldetuletuskiri ja pikendati vastamise tähtaega ühe päeva võrra. Vastajate e-posti aadressid leidis töö autor koolide kodulehtedelt.

Eetilisest aspektist oli oluline, et ankeet oleks anonüümne. Vastajate ja kooli nimesid ei küsitud, kuna tegemist oli hinnangutega. Ankeedile vastamine oli vabatahtlik. Töö autor rõhutas kaaskirjas uurimuse ja selle protseduuri anonüümsust. Vastajatele anti teada, et uurimuse tulemused esitatakse Haridus- ja Teadusministeeriumi koolivõrgu-, kutseharidus- ja personaliosakonnale ning soovi korral ka ministeeriumi poolt korraldatavatel koolijuhtide teabepäevadel. Lisaks kasutatakse neid riigikoolide juhtide täiendkoolituse väljatöötamiseks, et seeläbi parendada koolijuhtimise kvaliteeti koolijuhtide kompetentsuse tõstmise kaudu.

2.4 Andmetöötlusmeetodid

Andmeid töödeldi statistilise andmetöötlustarkvaraga SPSS 22,0 ja uurimuse kokkuvõtted esitati tabelitena MS Word 2010 abil.

Ankeedis toodud väidete baasil moodustati koondtunnused vastavalt haridusasutuse juhi kompetentsimudelile, kus on toodud viis kompetentsi: organisatsiooni arengu juhtimine, õpikeskkonna kujundamine, inimeste juhtimine, ressursside juhtimine ning enesejuhtimine (vt Haridusasutuse juhi kompetentsimudel, 2013):

- Organisatsiooni arengu juhtimine koosnes tegevustes 1.- 11. väitest ning teadmistes ja oskustes 1.- 10. väitest.
- Õpikeskkonna kujundamine koosnes tegevustes 12.- 15. väitest ning teadmistes ja oskustes 11.- 14. väitest.
- Inimeste juhtimine koosnes tegevustes 16.- 21. väitest ning teadmistes ja oskustes 15.- 21. väitest.
- Ressursside juhtimine koosnes tegevustes 22.- 27. väitest ning teadmistes ja oskustes 22.- 27. väitest.
- Enesejuhtimine koosnes tegevustes 28.- 32. väitest ning teadmistes ja oskustes 28.- 32. väitest.

Koondtunnuste juurde toodi mediaanid ning nõustujate ja mittenõustujate hinnangute protsendilised näitajad. Selleks jagati Likerti 5-palline skaala kaheks, kus „5 - nõustun täielikult“ ja „4 - pigem nõustun“ näitasid nõustujate hinnanguid ning „2 - pigem ei nõustu“ ja „1 - ei nõustu üldse“ näitasid mittenõustujate hinnanguid. Välja jäeti „3 - osaliselt nõustun ja osaliselt ei nõustu“. Kahe esimese küsimuse koondtunnuste erinevuste võrdlemiseks kasutati Wilcoxon'i astakmärgitesti, et selgitada välja, millistele koolijuhtide kompetentside koondtunnustele annavad koolijuhid ja õppealajuhatajad madalama hinnangu.

Koolijuhtide ja õppealajuhatajate ning riigi üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangute võrdlemiseks kasutati mitteparameetrilist Mann-Whitney U-testi.

3 Tulemused

3.1 Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide hinnangud enda kompetentsidele

Koolijuhtide hinnangud oma tegevustele olid kõrged, mittenõustumisi ei esinenud. Hinnangute erinevuste väljaselgitamiseks kasutati Wilcoxon'i testi. Tulemustest selgus, et koolijuhtide hinnangutes oma tegevustele ilmnis statistiliselt olulisi erinevusi ($p < 0,05^*$, $p < 0,01^{**}$) järgmiste hinnangute vahel. Koolijuhid hindasid enda tegevustest madalamalt õpikeskkonna kujundamist võrreldes organisatsiooni arengu juhtimisega ($p = 0,045^*$) ja ressursside juhtimisega ($p = 0,006^{**}$). Madalamalt hinnati veel inimeste juhtimist võrreldes ressursside juhtimisega ($p = 0,019^*$) ja enesejuhtimist võrreldes ressursside juhtimisega ($p = 0,004^{**}$). Tulemused on esitatud tabelis 4.

Tabel 4. Koolijuhtide ($N = 27$) hinnang enda tegevustele

Koondtunnus	Mediaan	Nõustujate hinnang %	Mittenõustujate hinnang %
Organisatsiooni arengu juhtimine	5,0	96%	0%
Õpikeskkonna kujundamine	4,5	85%	0%
Inimeste juhtimine	4,5	89%	0%
Ressursside juhtimine	5,0	96%	0%
Enesejuhtimine	4,0	96%	0%

N = vastajate arv

Koolijuhtide hinnangud teadmistele ja oskustele olid kõrged, mittenõustumisi esines kolme väite puhul. Koolijuhtide hinnangutes oma teadmistele ja oskustele statistiliselt olulisi erinevusi ei selgunud ($p > 0,05$). Tulemused on esitatud tabelis 5.

Tabel 5. Koolijuhtide ($N = 27$) hinnang enda teadmistele ja oskustele

Koondtunnus	Mediaan	Nõustujate hinnang %	Mittenõustujate hinnang %
Organisatsiooni arengu juhtimine	4,0	78%	4%
Õpikeskkonna kujundamine	4,0	81%	4%
Inimeste juhtimine	4,0	82%	0%
Ressursside juhtimine	4,0	67%	7%
Enesejuhtimine	4,0	82%	0%

N = vastajate arv

3.2 Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide kompetentsidele

Õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide tegevustele olid kõrged, mittenõustumisi esines kõikide väidete puhul. Hinnangute omavaheliseks võrdlemiseks kasutati Wilcoxon'i testi, mille põhjal selgus, et osades hinnangutes esines statistiliselt olulisi erinevusi ($p < 0,05^*$). Õppealajuhatajad andsid hinnangu koolijuhtide tegevustele järgmiselt: madalamalt hinnati õpikeskkonna kujundamist võrreldes ressursside juhtimisega ($p = 0,015^*$), enesejuhtimist võrreldes ressursside juhtimisega ($p = 0,020^*$), inimeste juhtimist võrreldes ressursside juhtimisega ($p = 0,033^*$) ja õpikeskkonna kujundamist võrreldes organisatsiooni arengu juhtimisega ($p = 0,036^*$). Tulemused on esitatud tabelis 6.

Tabel 6. Õppealajuhatajate ($N = 27$) hinnang koolijuhtide tegevustele

Koondtunnus	Mediaan	Nõustujate hinnang %	Mittenõustujate hinnang %
Organisatsiooni arengu juhtimine	4,0	70%	8%
Õpikeskkonna kujundamine	4,0	59%	16%
Inimeste juhtimine	4,0	62%	16%
Ressursside juhtimine	4,0	68%	5%
Enesejuhtimine	4,0	59%	11%

N = vastajate arv

Õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide teadmistele ja oskustele olid kõrged, mittenõustumisi esines kõikide väidete puhul. Õppealajuhatajate hinnangutes koolijuhtide teadmistele ja oskustele esines statistiliselt olulisi erinevusi ($p < 0,05^*$, $p < 0,01^{**}$). Õppealajuhatajad hindasid madalamalt koolijuhtide teadmistest ja oskustest õpikeskkonna kujundamist võrreldes organisatsiooni arengu juhtimisega ($p = 0,008^{**}$), ressursside juhtimisega ($p = 0,045^*$) ja enesejuhtimisega ($p = 0,042^*$). Tulemused on esitatud tabelis 7.

Tabel 7. Õppealajuhatajate ($N = 37$) hinnang koolijuhtide teadmistele ja oskustele

Koondtunnus	Mediaan	Nõustujate hinnang %	Mittenõustujate hinnang %
Organisatsiooni arengu juhtimine	4,0	70%	16%
Õpikeskkonna kujundamine	4,0	54%	19%
Inimeste juhtimine	4,0	65%	19%
Ressursside juhtimine	4,0	68%	14%
Enesejuhtimine	4,0	62%	11%

N = vastajate arv

3.3 Koolijuhtide ja õppealajuhatajate hinnangute võrdlus koolijuhtide kompetentsidele

Koolijuhtide ja õppealajuhatajate hinnanguid koolijuhtide kompetentsidele võrreldi Mann-Whitney U-testiga. Koolijuhtide tegevuste hinnangutes esines erinevusi neljas koondtunnuses ($p < 0,05$). Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhid hindasid kõrgemalt järgmisi enda tegevusi: organisatsiooni arengu juhtimine, õpikeskkonna kujundamine, ressursside juhtimine ja enesejuhtimine võrreldes üldhariduskoolide ning kutseõppeasutuste õppealajuhatajate hinnangutega. Tulemused on esitatud *tabelis 8*.

Tabel 8. Koolijuhtide ja õppealajuhatajate hinnangute võrdlus koolijuhtide tegevustele

Koondtunnus	Grupp	N	Mean rank	Me	Nõustujate hinnang %	Mitte-nõustujate hinnang %	p
Organisatsiooni arengu juhtimine	Koolijuht	27	38,81	5,0	96%	0%	0,013*
	Õppealajuhataja	37	27,89	4,0	70%	8%	
Õpikeskkonna kujundamine	Koolijuht	27	38,69	4,5	85%	0%	0,020*
	Õppealajuhataja	37	27,99	4,0	59%	16%	
Inimeste juhtimine	Koolijuht	27	37,33	4,5	89%	0%	0,067
	Õppealajuhataja	37	28,97	4,0	62%	16%	
Ressursside juhtimine	Koolijuht	27	38,91	5,0	96%	0%	0,013*
	Õppealajuhataja	37	27,82	4,0	68%	5%	
Enesejuhtimine	Koolijuht	27	37,76	4,0	96%	0%	0,040*
	Õppealajuhataja	37	28,66	4,0	59%	11%	

N = vastajate arv, Me = mediaan, p = statistiline olulisus, * $p < 0,05$

Erinevused koolijuhtide teadmiste ja oskuste hinnangutes esinesid ühe koondtunnuse puhul (Mann-Whitney U-test, $p < 0,05$). Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhid hindasid kõrgemalt enda teadmistest ja oskustest õpikeskkonna kujundamist võrreldes üldhariduskoolide ning kutseõppeasutuste õppealajuhatajate hinnangutega. Tulemused on esitatud *tabelis 9*.

Tabel 9. Koolijuhtide ja õppealajuhatajate hinnangute võrdlus koolijuhtide teadmiste ja oskustele

Koondtunnus	Grupp	N	Mean rank	Me	Nõustujate hinnang %	Mitte-nõustujate hinnang %	p
Organisatsiooni arengu juhtimine	Koolijuht	27	33,78	4,0	78%	4%	0,621
	Õppealajuhataja	37	31,57	4,0	70%	16%	
Õpikeskkonna kujundamine	Koolijuht	27	37,93	4,0	81%	4%	0,041*
	Õppealajuhataja	37	28,54	4,0	54%	19%	
Inimeste juhtimine	Koolijuht	27	35,70	4,0	82%	0%	0,212
	Õppealajuhataja	37	30,16	4,0	65%	19%	
Ressursside juhtimine	Koolijuht	27	31,59	4,0	67%	7%	0,729
	Õppealajuhataja	37	33,16	4,0	68%	14%	
Enesejuhtimine	Koolijuht	27	34,94	4,0	82%	0%	0,342
	Õppealajuhataja	37	30,72	4,0	62%	11%	

N = vastajate arv, Me = mediaan, p = statistiline olulisus, *p < 0,05

3.4 Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangute võrdlus koolijuhtide kompetentsidele

Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnanguid koolijuhtide kompetentsidele võrreldi Mann-Whitney U-testiga. Koolijuhtide tegevuste hinnangutes esines erinevusi kahes koondtunnuses ($p < 0,05$). Üldhariduskoolide juhid ja õppealajuhatajad hindasid kõrgemalt koolijuhtide järgmisi tegevusi: inimeste juhtimine ja ressursside juhtimine võrreldes kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangutega. Tulemused on esitatud tabelis 10.

Tabel 10. Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangute võrdlus koolijuhtide tegevustele

Koondtunnus	Grupp	N	Mean rank	Me	Nõustujate hinnang %	Mitte-nõustujate hinnang %	p
Organisatsiooni arengu juhtimine	ÜH kool	29	34,43	4,0	83%	3%	0,416
	KÕ asutus	35	30,90	4,0	80%	6%	
Õpikeskkonna kujundamine	ÜH kool	29	35,71	4,5	69%	0%	0,200
	KÕ asutus	35	29,84	4,0	71%	17%	
Inimeste juhtimine	ÜH kool	29	37,79	4,5	83%	3%	0,032*
	KÕ asutus	35	28,11	4,0	66%	14%	
Ressursside juhtimine	ÜH kool	29	37,76	5,0	90%	0%	0,045*
	KÕ asutus	35	28,47	4,0	72%	6%	
Enesejuhtimine	ÜH kool	29	36,98	4,0	83%	0%	0,062
	KÕ asutus	35	28,79	4,0	69%	12%	

ÜH kool = üldhariduskool, KÕ asutus = kutseõppeasutus, N = vastajate arv, Me = mediaan, p = statistiline olulisus; *p < 0,05

Erinevused koolijuhtide teadmiste ja oskuste hinnangutes esinesid ühe koondtunnuse puhul (Mann-Whitney U-test, $p < 0,05$). Üldhariduskoolide juhid ja õppealajuhatajad hindasid kõrgemalt koolijuhtide teadmistest ja oskustest õpikeskkonna kujundamist võrreldes kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangutega. Tulemused on esitatud tabelis 11.

Tabel 11. Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangute võrdlus koolijuhtide teadmiste ja oskustele

Koondtunnus	Grupp	N	Mean rank	Me	Nõustujate hinnang %	Mitte-nõustujate hinnang %	p
Organisatsiooni arengu juhtimine	ÜH kool	29	35,45	4,0	76%	7%	0,224
	KÕ asutus	35	30,06	4,0	72%	14%	
Õpikeskkonna kujundamine	ÜH kool	29	38,88	4,0	79%	7%	0,011*
	KÕ asutus	35	27,21	4,0	54%	17%	
Inimeste juhtimine	ÜH kool	29	36,14	4,0	76%	3%	0,131
	KÕ asutus	35	29,49	4,0	69%	17%	
Ressursside juhtimine	ÜH kool	29	35,19	4,0	69%	10%	0,273
	KÕ asutus	35	30,27	4,0	66%	12%	
Enesejuhtimine	ÜH kool	29	35,38	4,0	76%	3%	0,233
	KÕ asutus	35	30,11	4,0	66%	9%	

ÜH kool = üldhariduskool, KÕ asutus = kutseõppeasutus, N = vastajate arv, Me = mediaan, p = statistiline olulisus, *p < 0,05

4 Arutelu, järeldused ja piirangud

4.1 Arutelu

Käesoleva uurimuse eesmärk oli välja selgitada ja võrrelda, missugused on riigi üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide kompetentsidele.

4.1.1 Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide hinnangud oma kompetentsidele.

Koolijuhid hindasid oma tegevusi kõrgelt. Töö autori hinnangul vajab eraldi esiletõstmist asjaolu, et tegevuste hinnangutes ei esinenud ühtegi mittenõustumist. Uurimustulemustest selgub, et koolijuhid teavad endi hinnangul oma ülesandeid ja igapäevaseid tegevusi koolis. Töö autori andmetel on viimase kahe aasta jooksul täiendatud riigi üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ametijuhendeid, kus on selgemalt välja toodud koolijuhtide tööülesanded ning tegevused. Viimasel ajal rõhutatakse erinevates allikates koolijuhtide

tegevuste muutumise tähtsust (Pont et al, 2009; Huber et al, 2013; Hämäläinen et al, 2004), siis selle põhjal võib oletada, et koolijuhid on teadlikud oma muutuvast rollist ja ülesannetest.

Pont et al (2009) järgi on koolijuhi esmase ülesanne õpetajate toetamine, hindamine ja arendamine, millega seonduvad olulised tegevused on töö õppekava ja –programmiga ning koostööle suunatud õhkkonna toetamine. Koolijuhid peavad olema võimelised kohandama õppekava kohalikest vajadustest lähtuvalt ja edendama õpetajate omavahelist koostööd. Hendriksi ja Scheerensi (2013) järgi on paljud õpetajad iseseisvad, mis tähendab, et koolijuhid ei tohiks otseselt sekkuda õppekavade ning juhendmaterjalide väljatöötamisse. Kuid kaudselt peaksid nad seda tegema, sest see soodustab koostööd ja meeskondlikku planeerimist koolis. Nende sõnul kaitsevad koolijuhid õpetajaid ühelt poolt häiriva välispidise mõju eest ja teiselt poolt tagavad nende arendamise, tagasiside ning vajalikud õppevahendid. Koolijuhtidele antud ülesande, õppekava ja sellega seonduvate õpetamismeetodite väljaarendamine, põhiprobleemiks on üles leida kõige võimekamad pedagoogid ja pakkuda neile võimalus selle väljatöötamiseks (Barber & Mourshed, 2007). Käesoleva uurimuse tulemustest selgub, et koolijuhid hindasid oma tegevustes madalamalt õpikeskkonna kujundamist võrreldes organisatsiooni arengu ja ressursside juhtimisega. Sellest tulenevalt võib arvata, et koolijuhtidel ei jää piisavalt aega õpikeskkonna kujundamisega koolides tegeleda.

Erinevatest uurimistulemustest (Pont et al, 2009; Huber, 2013) selgub, et koolijuhtidel ei ole piisavalt aega õpetajatega tegeleda, mida näitavad ka käesoleva uurimuse tulemused - koolijuhid hindasid madalamalt inimeste juhtimist võrreldes ressursside juhtimisega. Töö autori kogemusele tuginedes tegelevad paljudes koolides õpetajatega rohkem õppealajuhatajad, sest koolijuhtidel ei jätku pingelise töögraafiku juures selleks lihtsalt aega. Rõhutatakse koolijuhi oskust delegeerida osad ülesanded õppealajuhatajatele (Pont et al, 2009), mis jätaks koolijuhtidel aega muude oluliste ülesannetega tegeleda. Mlakari et al (2011) järgi peavad koolijuhid rohkem arendama inimkapitali juhtimist.

Saksamaal, Austrias ja Šveitsis läbiviidud uurimistulemuste kohaselt kuuluvad 16% koolijuhtidest gruppi, kes on tugevalt koormatud, kellel on madal töörahulolu ja kellel on märgatavad emotsionaalse kurnatuse tunnused. Koolijuhtide tööalase suure koormatuse põhjuseks on kõrge panustamisvalmidus, madal stressitaluvus ja vähene toetus töökollektiivis (Huber et al, 2013). Käesoleva uurimuse tulemustest selgus, et koolijuhid hindasid enesejuhtimist madalamalt kui ressursside juhtimist. Võib oletada, et osad koolijuhid ei tule toime stressiga ja puhkavad vähe.

Lisaks peavad koolijuhid pidevalt arendama oma juhioskusi ja pädevusi (Mlakar, 2011). Autori arvates ei ole koolijuhtidel aega tegeleda oma ametialase pädevuse hindamisega ja pideva enesetäiendamisega, kuna viimaseks napib raha ning puuduvad sobilikud koolitused.

Kokkuvõtteks võib öelda, et koolijuhid andsid veidi parema hinnangu oma tegevustes organisatsiooni arengu juhtimisele ja ressursside juhtimisele. Sellest võib oletada, et koolijuhid tegelevad aktiivselt koolide arengu ja ressursside juhtimisega. Põhjuseks võib tuua koolijuhtide aina kasvava vastutus- ja otsustusõiguse kooli inim- ja finantsressursside üle. Koolijuhtide suurim kohustus on eelarve koostamine ja raha paigutamine (Pont et al, 2009). Töö autori hinnangul on see positiivne, kuna õpilaste, lastevanemate ja koolijuhtide hinnangul mõjutab kooli materiaalne keskkond oluliselt koolis toimuvaid protsesse (Kirss, 2008).

Koolijuhid hindasid oma teadmisi ja oskusi üle keskmise ning natuke madalamalt kui tegevusi. Uurimistulemustest selgub, et teadmiste ja oskuste hinnangutes olulisi statistilisi erinevusi välja ei tulnud. Teadmiste ja oskuste veidi madalam hinnang võrreldes koolijuhtide tegevustega võib olla töö autori hinnangul see, et koolijuhtide üha kasvavatele ja täiustunud tegevustele pole koolijuhtide teadmised ning oskused veel nii kiiresti järele tulnud. Pont et al (2009) sõnul puuduvad koolijuhtidele vajalikud täiendkoolitused enda teadmiste ja oskuste arendamiseks või on koolijuhid saanud ebapiisava väljaõppe.

4.1.2 Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide kompetentsidele.

Uurimistulemustele viidates võib öelda, et õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide tegevustele olid kõrged. Töö autori arvates väärib tähelepanu asjaolu, et mittenõustujate hinnangud esinesid kõikide tegevuste koondtunnuse hindamisel.

Koolijuhid peavad kindlustama rollitäitmise toimimise, hindamise ja väärtustamise koolis (Mlakar et al, 2011). Uurimistulemused kajastavad, et õppealajuhatajad hindasid madalamalt koolijuhtide tegevustest õpikeskkonna kujundamist võrreldes ressursside juhtimise ja organisatsiooni arengu juhtimisega. Võib oletada, et koolijuhtidel jääb vähem aega kooli õppe- ja kasvatustöö jaoks, kuna selle töö teevad ära õppealajuhatajad ning õpetajad. Kuid õppealajuhatajate ootuste kohaselt tahaksid nad koolijuhte rohkem näha tegelemas õpikeskkonna kujundamisega. Varasemate uurimuste kohaselt (Agič, 2012) on õpetajad lõpuks need, kes vastutavad õpilaste ja lastevanemate nõudmiste eest ning siinkohal oodatakse rohkem tuge koolijuhtidelt. Õpikeskkonna ja -protsessi kujundamine on seotud õpetajate motivatsioonisüsteemi ning ressursside kasutamise ja olemasoluga koolis (Türk et al, 2011), kuid tihtipeale ei ole koolijuhtidel võimalik kooli finantsseisu parandada. Sellest

asjaolust tingitud võib olla õppealajuhatajate rahulolu koolijuhtide õpikeskkonna kujundamise hindamisel madalam.

Õppealajuhatajatel sai koolijuhtide tegevustes madalama hinnangu enesejuhtimine võrreldes ressursside juhtimisega. Agiči (2012) järgi on koolitöötajad teadlikud, et koolijuhid vajavad pidevat professionaalset arengut ja koolitusi. Võib oletada, et õppealajuhatajate hinnangul peaksid koolijuhid olema tugevama stressitaluvusega ning suhtuma endasse ja teistesse lugupidavamalt. Teisalt võib olla koolijuhil raske toime tulla erinevate ja vastuoluliste ootustega, kus ühelt poolt on koolipidajad ning teiselt poolt koolitöötajad. Koolijuhid on vahelüliks välise ja sisemiste huvide vahel ning see põhjustab paljudele neist rollikonflikte ning läbipõlemist (Huber, 2013).

Madalama hinnangu said koolijuhtide tegevustest õppealajuhatajate hinnangul inimeste juhtimine võrreldes ressursside juhtimisega. Varasematest uurimustest selgub, et koolitöötajate arvates peaksid koolijuhid rohkem tähelepanu pöörama kooli personalile ja motiveerima neid (Agič, 2012). Sellest tulenevalt võib oletada, et õppealajuhatajate ootused inimressursside juhtimisele on suuremad.

Uurimistulemuste kohaselt saab öelda, et õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide teadmiste ja oskustele olid kõrged. Tähelepanu väärib asjaolu, et mittenõustujate hinnangud esinesid kõikide teadmiste ja oskuste koondtunnuste hindamisel. Õppealajuhatajad hindasid madalamalt koolijuhtide teadmistes ja oskustes õpikeskkonna kujundamist võrreldes enesejuhtimisega, organisatsiooni arengu ja ressursside juhtimisega. Tulemuste põhjal võib oletada, et koolijuhtide oskus koostada õppekavasid, rakendada tugisüsteeme, luua õppija arengut toetavat keskkonda ja motiveerimisoskus võivad olla natuke nõrgemad kui teised koolijuhi teadmised ja oskused.

4.1.3 Koolijuhtide ja õppealajuhatajate hinnangute võrdlus koolijuhtide kompetentsidele.

Koolijuhtide ja õppealajuhatajate hinnangutes koolijuhtide tegevustele ilmnemise mitmed statistiliselt olulised erinevused. Uurimistulemustele viidates väärib tähelepanu, et viiest koondtunnusest nelja hindasid koolijuhid kõrgemalt kui õppealajuhatajad, need on: organisatsiooni arengu juhtimine, õpikeskkonna kujundamine, ressursside juhtimine ja enesejuhtimine.

Koolijuhtide ja õppealajuhataja hinnangute erinevusi võib põhjendada varasemate uurimistulemustega, kus on täheldatud, et juhtimisviisi valikut mõjutab kooli tase. Suuremates

koolides on koolijuhtimise mõju õpetamisele kaudsem ja jääb tihtipeale õppealajuhatajate kanda. Väiksemates koolides võivad koolijuhid juhtida kollegiaalsemalt ja osalevamalt (Pont et al, 2009). Loogma et al (2009) järgi tegelevad Eesti õppealajuhatajad õppetöö juhtimisega ja koolijuhid keskenduvad rohkem administratiivsetele tegevustele. Sellest tulenevalt võib järeldada, et koolijuhid eeldavad, et teatud tegevusi peab tegema õppealajuhataja ja koolijuhtide hinnang oma tegevustele on hea, sest nende arvates tegelevad nad teemadega piisavalt. Põhikooli ja gümnaasiumiseadus (2010) ja kutseõppeasutuse seadus (2013) ei kirjelda õppealajuhatajate tööülesandeid, seega võivad koolijuhid need ise määrata. Õppealajuhatajad ootavad koolijuhtidelt suuremat panust kõikides tegevustes ja seetõttu erinevad nende hinnangud koolijuhtide tegevustele.

Töö autori hinnangul võib teiseks oluliseks erinevuste põhjuseks olla koolijuhtide kõrgem enesehinnang enda tegevustele ja oma ametialase pädevuse läbimõtle mata hinnangud, mida näitab ka koolijuhtide madalam hinnang enesejuhtimisele.

Uurimistulemustes väärrib tähelepanu asjaolu, et koolijuhtide ja õppealajuhatajate hinnangutes koolijuhtide teadmiste ning oskustele esines ainult ühes koondtunnuses statistiliselt oluline erinevus. Koolijuhid hindasid kõrgemalt õpikeskkonna kujundamist võrreldes õppealajuhatajate hinnanguga. Enamikes koolides on põhiroll õppekava koostamisel õppealajuhatajatel, kes organiseerib ja koordineerib seda tööd. Koolides, kus kogu õppekavaga seonduvat protsessi koordineerib õppealajuhataja, oli koolijuht arvamusel, et õppealajuhatajal on selleks olemas kõik vajalikud teadmised ja oskused. Sel puhul koolijuht ise eemaldus kogu protsessist või täitis ainult mõnda õppealajuhataja poolt antud ülesannet (Kõiv, Erss, Kalamees-Ruubel & Lamesoo, 2012).

Kuna koolijuhid tegelevad õppetöö juhtimisega koolis vähe, siis ei saa nende teadmised ja oskused selles valdkonnas väga head olla. Õppealajuhatajate hinnanguid arvesse võttes, ootavad viimased koolijuhtidelt paremaid teadmisi ja oskusi õpikeskkonna kujundamisel. Tuginedes eeltoodule on töö autori arvates õppealajuhatajate madalam hinnang koolijuhtide õpikeskkonna kujundamisele õigustatud.

4.1.4 Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangute võrdlus koolijuhtide kompetentsidele.

Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste hinnangutes koolijuhtide tegevustele esines statistiliselt olulisi erinevusi kahes koondtunnuses. Üldhariduskoolide juhid ja õppealajuhatajad hindasid kõrgemalt inimeste juhtimist ning ressursside juhtimist võrreldes kutseõppeasutuste juhtide ja õppealajuhatajate hinnangutega. Töö autori arvates võib

hinnangutes inimeste juhtimisele erinevusi põhjustada koolide suurus. Uurimusse kaasatud üldhariduskoolid olid üldiselt väiksema töötajate arvuga kui kutseõppeasutused. Väiksemates koolides võivad koolijuhid juhtida kollegiaalsemalt ja osalevamalt (Pont et al, 2009), seega võib öelda, et väiksemat kollektiivi on reeglina lihtsam juhtida. Sellest tulenevalt võivad üldhariduskoolide juhtide ja õppealajuhatajate hinnangud olla siinkohal kõrgemad.

Nii kutseõppeasutustes kui ka üldhariduskoolides on oma eelarve ja koolijuhid vastutavad selle eest. Kutseõppeasutustes on ressursside juhtimine keerukam protsess kui üldhariduskoolides. Kutseõppeasutustes võib kool lisaks teenida täiendavat tulu tasuliste teenuste osutamisest (Türk et al, 2011), lisaks on seal peale muude ressursside oma ehitised, õppebaasid, seadmed jms, mida üldhariduskoolides ei ole. Keerukam ressursside juhtimine kutseõppeasutustes võib olla põhjuseks, miks vastajad üldhariduskoolidest hindasid koolijuhtide ressursside kasutamist kõrgemalt kui vastajad kutseõppeasutustest.

Koolijuhtide teadmiste ja oskuste hindamisel esines statistiliselt olulisi erinevusi ainult ühes koondtunnuses – õpikeskkonna kujundamises, mida üldhariduskoolide juhid ja õppealajuhatajad hindasid kõrgemalt kui kutseõppeasutuste juhid ning õppealajuhatajad. Varasematele uurimistulemustele viidates (Loogma et al, 2009; Kõiv et al, 2012; Pont et al, 2009) võib oletada, et nii üldhariduskoolide kui ka kutseõppeasutuste juhtidel puuduvad piisavad teadmised ja oskused õpikeskkonna kujundamisel. Õpikeskkonna kujundamine on seotud ressursside kasutamise ja olemasoluga koolides ning õpetajate motivatsioonisüsteemiga (Türk et al, 2011).

Üldhariduskoolide juhid ja õppealajuhatajad hindasid kõrgemalt tegevustes inimeste ning ressursside juhtimist. Varasemate uurimistulemuste kohaselt on need tegevused seotud õpikeskkonna kujundamisega, siis võib oletada, et kutseõppeasutuste juhtide teadmised ja oskused õpikeskkonna kujundamisest ongi madalamad.

4.2 Järeldused

Läbiviidud uurimusest võib teha järeldusi riigi üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste 64 vastaja hinnangutest lähtuvalt:

- Koolijuhid andsid kõrge hinnangu oma tegevustele, teadmistele ja oskustele. Sellest võib järeldada, et koolijuhid on enda hinnangul kompetentsed.
- Õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide tegevustele, teadmistele ja oskustele oli kõrged. Sellest võib järeldada, et õppealajuhatajad hindavad koolijuhte kompetentseteks.

- Koolijuhid hindasid oma kompetentse osaliselt kõrgemalt kui õppealajuhatajad. Tegevustes hindasid koolijuhid kõrgemalt organisatsiooni arengu juhtimist, õpikeskkonna kujundamist, ressursside juhtimist ja enesejuhtimist võrreldes õppealajuhatajate hinnangutega. Teadmistes ja oskustes hindasid koolijuhid kõrgemalt õpikeskkonna kujundamist võrreldes õppealajuhatajate hinnangutega. Sellest võib järeldada, et teatud kompetentsides näevad õppealajuhatajad koolijuhtidel arenguruumi. Koolijuhid peaksid kriitiliselt ja adekvaatselt hindama oma kõiki kompetentse ning kasutama õppealajuhatajatelt saadud tagasisidet enda arendamisel.
- Üldhariduskoolide juhid ja õppealajuhatajad hindasid koolijuhtide tegevusi, teadmisi ning oskusi osaliselt kõrgemalt kui kutseõppeasutuste juhid ja õppealajuhatajad. Tegevustes hindasid üldhariduskoolide juhid ja õppealajuhatajad kõrgemalt inimeste juhtimist ning ressursside juhtimist võrreldes kutseõppeasutuste juhtide ja õppealajuhatajate hinnangutega. Teadmistes ja oskustes hindasid üldhariduskoolide juhid ja õppealajuhatajad kõrgemalt õpikeskkonna kujundamist võrreldes kutseõppeasutuste juhtide ja õppealajuhatajate hinnangutega. Üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste vastajate mõneti erinevad hinnangud teatud koolijuhtide tegevustele, teadmistele ja oskustele võivad viidata sellele, et nimetatud koolid lähtuvad oma töös erinevatest seadustest ning määrustest, neil on erinevad ülesanded ja põhieesmärgid ning õppe korraldamise põhimõtted. Sellele tuginedes võib järeldada, et üldhariduskoolides peetakse olulisemaks teatud tegevusi, teadmisi ja oskusi ning kutseõppeasutustes teisi kompetentse, mis võib olla selgitus erinevatele hinnangutele uurimuses osalenud koolides.

4.3 Piirangud ja soovitused edasisteks uurimusteks

Käesolev uurimus viidi läbi riigi üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate seas, seega on tulemused omased sellele sihtgrupile. Piiranguks oli ka suhteliselt väike valim, seetõttu ei saa tulemusi üldistada koolijuhtide üldpopulatsioonile.

Uurimuses on kasutatud Likerti 5-palli skaalat, mis on etteantud vastustega ja vastaja ei pruugi leida sobivat vastust ning peab lihtsalt midagi valima. Ankeedis puudus ka kommenteerimise võimalus.

Ankeeti võetud väited ei arvesta kõiki koolijuhtide tegevusi, teadmisi ja oskusi, seega kajastavad tulemused ainult teatud iseloomulikke jooni koolijuhtide kompetentsidele.

Kuna töös anti hinnanguid koolijuhtide kompetentsidele, siis kõikide vastajate hinnangud ei pruugi olla tõesed, kuna hinnangute andmisel võib vastaja lähtuda meeleolust, omavahelistest suhetest, kõrgest enesehinnangust ja hetkeemotsioonidest.

Käesolev uurimus võiks olla eeltöö põhjalikumale koolijuhtide kompetentside uurimusele. Edasiseks uurimiseks võiks kasutada kvantitatiivset uurimust ja valimisse võtta kõik üldhariduskoolid, kuna enamuse Eesti kutseõppeasutusi on käesolevasse uurimusse juba kaasatud.

4.4 Töö praktiline väärtus

Käesolev töö aitab kaasa koolijuhtide ja õppealajuhatajate teadlikkuse suurendamisele koolijuhtide kompetentsidest. Magistritööd saavad eelkõige rakendada koolijuhid enda arendamisel ja koolitamisel ning ka koolipidajad (kohalikud omavalitsused, Haridus- ja Teadusministeerium jne) koolijuhtide koolitamisel ja arendamisel - koolijuhtimise kvaliteedi parendamine läbi koolijuhtide kompetentside teadvustamise ja tõstmise kaudu.

Kokkuvõte

Käesoleva magistritöö „Riigi üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide kompetentsidele“ eesmärk on selgitada ja võrrelda, missugused on riigi üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide kompetentsidele. Töö teoreetiline osa annab ülevaate kompetentsi mõistest, koolijuhtide tegevustest, teadmistest ja oskustest.

Töö empiirilises osas on läbi viidud kvantitatiivne põhjuslik-võrdlev uurimus. Uurimuses osalesid kõik riigi 30 üldhariduskooli ja 30 kutseõppeasutust. Valimisse kuulus 60 koolijuhti ja 54 õppealajuhatajat. Andmeid koguti struktureeritud ankeediga, mis põhines 64 väitele hinnangu andmisel. Ankeete saadi tagasi 64: 27 koolijuhilt ja 37 õppealajuhatajalt.

Uurimisinstrumendi koostas töö autor ise tuginedes haridusasutuse juhi kompetentsimudelile (2013). Püstitati neli uurimisküsimust:

1. Millise hinnangu annavad koolijuhid oma kompetentsidele?
2. Millise hinnangu annavad õppealajuhatajad koolijuhtide kompetentsidele?
3. Millised erinevused ilmnevad koolijuhtide kompetentside hindamisel koolijuhtide ja õppealajuhatajate hinnangute vahel?
4. Millised erinevused ilmnevad koolijuhtide kompetentside hindamisel üldhariduskoolide juhtide ja õppealajuhatajate ning kutseõppeasutuste juhtide ja õppealajuhatajate hinnangute vahel?

Uurimistulemustest selgus, et koolijuhid hindasid oma kompetentse kõrgelt.

Õppealajuhatajate hinnang koolijuhtide kompetentsidele oli peaaegu sama kõrge. Koolijuhid hindasid kõrgemalt oma tegevustest: organisatsiooni arengu juhtimist, õpikeskkonna kujundamist, ressursside juhtimist ja enesejuhtimist võrreldes õppealajuhatajate hinnangutega. Teadmistes ja oskustes erines koolijuhtide hinnang õppealajuhatajate omast õpikeskkonna kujundamises, mida koolijuhid hindasid kõrgemalt. Üldhariduskoolide juhid ja õppealajuhatajad hindasid koolijuhtide tegevustes kõrgemalt inimeste ning ressursside juhtimist võrreldes kutseõppeasutuste juhtide ja õppealajuhatajate hinnangutega. Teadmistes ja oskustes hindasid üldhariduskoolide juhid ning õppealajuhatajad kõrgemalt õpikeskkonna kujundamist võrreldes kutseõppeasutuste juhtide ja õppealajuhatajatega.

Märksõnad: koolijuht, õppealajuhataja, kompetentsid, tegevused, teadmised, oskused.

Zusammenfassung

Assessment of competencies of heads of school provided by headmasters and head teachers of Estonian general and vocational education schools

Bewertungen der Schulleiter/innen und der Leiter/innen der Lehrabteilung von allgemein- und berufsbildenden Schulen des Staates für die Kompetenzen der Schulleiter/innen

Das Ziel der vorliegenden Magisterarbeit „Bewertungen der Schulleiter/innen und der Leiter/innen der Lehrabteilung von allgemein- und berufsbildenden Schulen des Staates für die Kompetenzen der Schulleiter/innen“ besteht darin, die Bewertungen der Schulleiter/innen und der Leiter/innen der Lehrabteilung der staatlichen allgemein- und berufsbildenden Schulen für die Kompetenzen der Schulleiter/innen zu erläutern und zu vergleichen. Theoretischer Teil der Arbeit gibt einen Überblick über den Begriff der Kompetenz, über die Tätigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten der Schulleiter/innen.

Im empirischen Teil der Arbeit ist eine quantitative kausal-vergleichende Forschung durchgeführt worden. In der Forschung haben alle 30 allgemeinbildenden und 30 berufsbildenden Schulen des Staates teilgenommen. Zur Auswahl gehörten 60 Schulleiter/innen und 54 Leiter/innen der Lehrabteilung. Die Angaben wurden anhand eines strukturierten Fragebogens gesammelt; der Fragebogen bestand aus 64 Behauptungen, die bewertet werden sollten. Es wurden 64 Fragebogen zurückgegeben: von 27 Schulleiter/innen und von 37 Leiter/innen der Lehrabteilung. Das Forschungsinstrument wurde von der Autorin selbst erstellt, basierend auf das Kompetenzmodell des Leiters einer Bildungseinrichtung (2013). Es wurden 4 Forschungsfragen gestellt:

1. Wie bewerten die Schulleiter/innen ihre Kompetenzen?
2. Wie bewerten die Leiter/innen der Lehrabteilung die Kompetenzen der Schulleiter/innen?
3. Welche Unterschiede ergeben sich zwischen den Bewertungen der Schulleiter/innen und der Leiter/innen der Lehrabteilung bei der Bewertung der Kompetenzen der Schulleiter/innen?
4. Welche Unterschiede ergeben sich bei der Bewertung der Kompetenzen der Schulleiter/innen zwischen den Bewertungen der Schulleiter/innen und der Leiter/innen der Lehrabteilung von den allgemeinbildenden Schulen und den

Bewertungen der Schulleiter/innen und der Leiter/innen der Lehrabteilung von den berufsbildenden Schulen?

Aus den Forschungsergebnissen geht hervor, dass die Schulleiter/innen ihre Kompetenzen hoch schätzen. Leiter/innen der Lehrabteilung bewerten die Kompetenzen der Schulleiter/innen für ungefähr genauso hoch. Folgende Tätigkeiten der Schulleiter/innen wurden durch Schulleiter/innen höher eingeschätzt als durch Leiter/innen der Lehrabteilung: Leitung der Organisationsentwicklung, Gestaltung der Lernumwelt, Leitung der Ressourcen und Selbstführung. Im Bereich der Kenntnisse und Fähigkeiten unterscheidete sich die Bewertung der Schulleiter/innen von der Bewertung der Leiter/innen der Lehrabteilung, und zwar die Gestaltung der Lernumwelt wurde von den Schulleiter/innen höher eingeschätzt. Die Schulleiter/innen und Leiter/innen der Lehrabteilung von den allgemeinbildenden Schulen haben in den Tätigkeiten der Schulleiter/innen die Leitung der Menschen und Ressourcen höher geschätzt als die Schulleiter/innen und Leiter/innen der Lehrabteilung von den berufsbildenden Schulen. Im Bereich der Kenntnisse und Fähigkeiten haben die Schulleiter/innen und Leiter/innen der Lehrabteilung der allgemeinbildenden Schulen die Gestaltung der Lernumwelt höher geschätzt als die Schulleiter/innen und Leiter/innen der Lehrabteilung der berufsbildenden Schulen.

Stichwörter: Schulleiter/innen, Leiter/innen der Lehrabteilung , Kompetenzen, Tätigkeiten, Kenntnisse, Fähigkeiten.

Tänu sõnad

Täna Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi õppejõude Piret Luike ja Merle Taimalut, kes olid alati valmis aitama ja küsimustele vastama, mis töö kirjutamise käigus tekkisid.

Täna ka oma kursusekaaslasi, kelle toetus ja konstruktiivne kriitika olid suureks abiks.

Suur tänu riigikoolide juhtidele ja õppealajuhatajatele, kes olid valmis uurimuses osalema.

Autorsuse kinnitus

Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

.....

Kasutatud kirjandus

- Agić, H. (2012). The Effect of Trained Principals on the Professional (Self) Development of Employees. *Management*, 2012, Vol. 7, Issue 1, p55-71.
- Armstrong, M. (1996). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
- Barber, M., Whelan, F., & Clark, M. (2010). *Capturing the leadership premium: How the world's top school systems are building leadership capacity for the future?* McKinsey&Company. Külastatud aadressil http://www.mckinsey.com/clientservice/Social_Sector/our_practices/Education/Knowledge_Highlights/Capturing%20the%20leadership%20premium.aspx
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *Kuidas maailma tulemuslikumad haridussüsteemid on jõudnud tippu*. McKinsey&Kompanii. OECD väljaanne. Külastatud aadressil <http://www.hm.ee/index.php?048181>
- Burke, J. W. (1990). *Competency Based Education and Training*. London: Falmer.
- Direktori, õppealajuhataja, õpetajate ja tugispetsialistide kvalifikatsiooninõuded. (2013). Haridus- ja teadusministri määrus. RT I, 30.08.2013, 5. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/130082013005>
- Euroopa Liidu Nõukogu järeldused, 26. november 2009, õpetajate ja koolijuhtide erialase arengu kohta. Euroopa Liidu Teataja 12.12.2009. Külastatud aadressil <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:302:0006:0009:ET:PDF>
- Fullan, M. (2006). *Uudne arusaam haridusmuutustest*. Tartu: Atlex.
- Goleman, D. (2007). *Emotsionaalne intelligentsus*. Tartu: Greif.
- Gülcan, M. G. (2012). Research on Instructional Leadership Competencies of School Principals. *Education. Spring* 2012, Vol. 132 Issue 3, p625-635. 11p. 2 Charts.
- Haridusasutuse juhi kompetentsimudel. (2013). Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium. Külastatud aadressil <http://www.hm.ee/index.php?048356>
- Haridusasutuse juhi kompetentsusmudel ja selle rakendamine. (2009). Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium.
- Hariduskorralduse kaasajastamise eesmärk on haridusideaalidele vastav kool ja koolivõrk. (2013). Haridus- ja Teadusministeerium. Külastatud aadressil <http://www.hm.ee/index.php?0513013>
- Harris, A. (Toim). (2009). *Distributed Leadership*. London: Springer.

- Hendriks, M. A; & Scheerens, J. (2013). School leadership effects revisited: a review of empirical studies guided by indirect-effect models. *School Leadership and Management: Formerly School Organisation*. Vol. 33. Issue 4, 2013, p 373-394.
- Huber, S. G. (2013). Forschung zu Belastung und Beanspruchung von Schulleitung. *Jahrbuch Schulleitung 2013*, p 222-240. Köln: Wolters Kluwer.
- Huber, S. G., Wolfgramm, C., & Kilic, S. (2013). Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln: Ausgewählte Ergebnisse aus der Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz. In S. G. Huber (Hrsg.). *Jahrbuch Schulleitung 2013*, p 259-271. Köln: Wolters Kluwer
- Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T., & Ahonen, J. (2004). *Õppeasutuse juhtimine*. Tartu: El Paradiso.
- Kirss, L. (Koost). (2008). *Gümnaasiumid avalikkuse pilgu all: mille alusel Eesti gümnaasiume võrrelda? Poliitikauuringute Keskus Praxis*. Külastatud aadressil <http://www.hm.ee/index.php?048181>
- Kollias, A. (Toim). (2013). *Critical Factors in the discourse on School Leadership from the perspective of equity and learning*. (2013). European Policy Network On School Leadership. Külastatud aadressil http://www.schoolleadership.eu/sites/default/files/epnosl-del-2.1-2013_1.pdf
- Koolijuhtide heade kavatsuste lepe (2013). Haridus- ja Teadusministeerium. Külastatud aadressil <http://www.hm.ee/index.php?0513396>
- Kukemelk, H., & Tondi, J. (Koost). (2010). *Koolijuhtimise hea kogemus Eestis, Lätis ja Leedus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Kutseõppeasutuse seadus. (2013). Riigikogu seadus. RT I, 02.07.2013, 1. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/102072013001>
- Kõiv, P, Erss, M, Kalamees-Ruubel, K, & Lamesoo, K. (2012). *Kooliõppekava arendamine ja rakendamine*. Analüüsigrant. Külastatud aadressil <http://eduko.archimedes.ee/doktoriope-ja-uuringud/rahastatud-analuusid>
- Loogma, K., Ruus, V.-R., Talts, L., & Poom-Valickis, K. (2009). *OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS tulemused*. Tallinn: Tallinna Ülikooli haridusuuringute keskus. Külastatud aadressil <http://www.hm.ee/index.php?048181>
- Luik, P. (2013) *Uurimused kasvatusteadustes*. Õppematerjal. Tartu Ülikool.
- Mayo, A. (2004). *Ettevõtte inimväärtus. Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for „Intelligence“. *American Psychologist*. Vol 28(1), Jan 1973, p 1-14.
- Mestry, R., & Grobler, B. R. (2004). The Training and Development of Principals to Manage Schools Effectively Using the Competence Approach. *International Studies in Educational Administration*. 2004, Vol. 32, Issue 3, p 2-19. 18p.
- Mlakar, J., Moos, L., Muijs, D., Bolhöfer, J., Jansohn, I., & Meyer, W. (Toim). (2011). *The Making of: Leadership in Education*. (2011). A European Qualification Network for Effective School Leadership. Külastatud aadressil <http://www.hm.ee/index.php?048181>
- Nikkanen, P., & Lyytinen, H. (2005). *Õppiv kool ja enesehindamine*. Tallinn: El Paradiso.
- Pont, B., Nusche, D., & Moormann, H. (Koost). (2009). *Koolijuhtimise täiustamine*. 1. osa: poliitika ja praktika. OECD ülevaade. Külastatud aadressil <http://www.oecd.org/education/school/44371460.pdf>
- Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus*. (2010). Riigikogu seadus. RT I 2010, 41, 240. Külastatud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/111072013002>
- Raava, M. (2006). *Kaasaja ühiskonnas kompetentne koolijuht ja õpetaja*. Koolitusmaterjal „Õppeasutuse juhi kompetentsimudel ja sellel põhinev täiendkoolituse õppekava“ juurde. Külastatud aadressil <http://www.prokons.ee/files/1163058781.pdf>
- Salumaa, T., Talvik, M., & Saarniit, A. (2007). *Personalijuhtimine koolis*. Tallinn: Merlecons ja Ko.
- Senge, P. (2009). *Õppiv kool*. Tartu: Atlex.
- Türk, K., Haldma, T., Kukemelk, H., Ploom, K., Irs, R., & Pukkonen, L. (2011) *Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid*. Tartu: Tartu Ülikool. Külastatud aadressil <http://www.hm.ee/index.php?048181>
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Türk, K., & Siimon, A. (2004). *Juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Õppeasutuse juhi kompetentsimudel ja sellel põhinev täiendkoolituse õppekava* (2006). Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium. Külastatud aadressil <http://www.hm.ee/index.php?048356>
- Zajda, J., & Gamage, D.T. (Toim). (2009). *Decentralisation, School-Based Management, and Quality*. Toronto: Springer.

Lisad

Lisa 1. Ankeet koolijuhile

I KOOLIJUHI TEGEVUSED

Palun andke hinnang enda tegevustele koolijuhina 5-pallisel skaalal:

5 - nõustun täielikult; **4** – pigem nõustun; **3** – osaliselt nõustun ja osaliselt ei nõustu; **2** – pigem ei nõustu; **1** – ei nõustu üldse.

Palun tehke igas reas ainult ühele sobivale numbrile ring ümber!

Koolijuhi tegevused					
1. Tagan õppeasutuse igakülgse arengu.	5	4	3	2	1
2. Sean organisatsioonile arengueesmärgid.	5	4	3	2	1
3. Kaasan olulised huvigrupid arendustegevusse.	5	4	3	2	1
4. Hoian koolile olulised tegevused fookuses.	5	4	3	2	1
5. Rakendan uuendusi organisatsiooni arendamisel.	5	4	3	2	1
6. Määratlen õppeasutusele olulised tegevusnäitajad.	5	4	3	2	1
7. Kaasan kogu personali hindamissüsteemide väljatöötamisse.	5	4	3	2	1
8. Kujundan haridusasutusest usaldusväärse koostööpartneri.	5	4	3	2	1
9. Osalen haridusprobleemide arutamisel ja otsustamisel.	5	4	3	2	1
10. Kujundan organisatsioonikultuuri ja väärtusi koolis.	5	4	3	2	1
11. Rakendan juhtimises meeskonnatööd.	5	4	3	2	1
12. Loon motiveeriva keskkonna metoodilise töö arendamiseks.	5	4	3	2	1

13. Toetan õpetajate initsiatiivi õppekavade koostamisel, arendamisel ja rakendamisel.	5	4	3	2	1
14. Tagan õpitulemuste analüüsi.	5	4	3	2	1
15. Tunnustan õppijate saavutusi ja arengut.	5	4	3	2	1
16. Loon koostöös töötajatega organisatsiooni visiooni ja arengu eesmärgid.	5	4	3	2	1
17. Kujundan ühtse ja tugeva juhtkonna.	5	4	3	2	1
18. Rakendan oodatava tulemuse saavutamiseks olukorrale vastavat käitumis- ja juhtimisstiili.	5	4	3	2	1
19. Seon personalipoliitika organisatsiooni eesmärkidega.	5	4	3	2	1
20. Annan tagasisidet.	5	4	3	2	1
21. Tunnustan ja loon eduelamusi.	5	4	3	2	1
22. Lähtun eelarve koostamisel arengukavast.	5	4	3	2	1
23. Jälgin ja analüüsin eelarve täitmist.	5	4	3	2	1
24. Leian koolile täiendavaid rahalisi vahendeid.	5	4	3	2	1
25. Tagan materiaalsete ressursside säästliku kasutamise.	5	4	3	2	1
26. Tagan infosüsteemi toimimise.	5	4	3	2	1
27. Kasutan kaasaegset kontori- ja sidetehnikat.	5	4	3	2	1
28. Hindan oma ametialast kompetentsust.	5	4	3	2	1
29. Täiendan end pidevalt juhtimise alal.	5	4	3	2	1
30. Arvestan enda arendamise planeerimisel saadud tagasisidega oma tööle.	5	4	3	2	1
31. Tulen toime stressiga.	5	4	3	2	1
32. Suhtun endasse ja teistesse lugupidavalt.	5	4	3	2	1

II KOOLIJUHI TEADMISED JA OSKUSED

Palun andke hinnang enda teadmistele ja oskustele koolijuhina 5-pallisel skaalal:

5 - nõustun täielikult; 4 – pigem nõustun; 3 – osaliselt nõustun ja osaliselt ei nõustu; 2 – pigem ei nõustu; 1 – ei nõustu üldse.

Palun tehke igas reas ainult ühele sobivale numbrile ring ümber!

Koolijuhi teadmised ja oskused					
1. Olen süsteemse mõtlemisega.	5	4	3	2	1
2. Olen hea planeerija.	5	4	3	2	1
3. Tunnen kehtivaid õigusakte.	5	4	3	2	1
4. Tunnen sisehindamise teooriat.	5	4	3	2	1
5. Tean kohalikku ja rahvusvahelist sisehindamise praktikat.	5	4	3	2	1
6. Tean koostöövõrgustike tööpõhimõtted.	5	4	3	2	1
7. Tean hariduselu aktuaalseid ja lahendamist vajavaid küsimusi.	5	4	3	2	1
8. Olen hea organisatsioonikultuuri kujundaja.	5	4	3	2	1
9. Tean õppiva organisatsiooni teooriaid.	5	4	3	2	1
10. Olen hea meeskonnatöötaja.	5	4	3	2	1
11. Oskan koostada õppekavasid.	5	4	3	2	1
12. Oskan luua õppija arengut toetava keskkonna.	5	4	3	2	1
13. Oskan rakendada tugisüsteeme.	5	4	3	2	1
14. Olen hea motiveerija.	5	4	3	2	1
15. Olen hea eestvedaja.	5	4	3	2	1
16. Olen hea uuenduste juht.	5	4	3	2	1
17. Olen hea konfliktide lahendaja.	5	4	3	2	1
18. Oskan anda tagasisidet.	5	4	3	2	1

19. Oskan hinnata personalivajadust ja personali.	5	4	3	2	1
20. Oskan toetada töötajate arengut ja juhtida nende karjääri.	5	4	3	2	1
21. Olen hea delegeerija.	5	4	3	2	1
22. Tean majanduse toimetehhanisme.	5	4	3	2	1
23. Tean raamatupidamise põhialused.	5	4	3	2	1
24. Tean eelarvelise asutuse finantsjuhtimist.	5	4	3	2	1
25. Tean säästliku majandamise põhimõtteid.	5	4	3	2	1
26. Oskan luua infosüsteeme.	5	4	3	2	1
27. Tean asjaajamise põhialuseid.	5	4	3	2	1
28. Olen hea eneseanalüüsivõimega.	5	4	3	2	1
29. Oskan juhtida enda käitumist.	5	4	3	2	1
30. Olen hea ajaplaneerimisoskusega.	5	4	3	2	1
31. Oskan toime tulla stressiga.	5	4	3	2	1
32. Oskan endale valida sobivat koolitust.	5	4	3	2	1

III TAUSTAANDMED

Palun tehke sobivale tähele ring ümber!

Teie sugu:

- a) mees
- b) naine

Teie vanus:

- a) kuni 30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60
- e) üle 61

Teie haridustase:

- a) bakalaureuse kraad või sellega võrdsustatud kvalifikatsioon
- b) magistrikraad või sellega võrdsustatud kvalifikatsioon
- c) doktorikraad või sellega võrdsustatud kvalifikatsioon

Teie üldine staaž koolijuhina:

- a) kuni 4 aastat
- b) 5 - 10 aastat
- c) 11 -20 aastat
- d) 21 - 30 aastat
- e) üle 31 aasta

Töötan juhina:

- a) riigi üldhariduskoolis
- b) riigi kutseõppeasutuses

Kooli töötajate arv (kaasa arvatud lepingulised ja osakoormusega töötajad käesoleval õppeaastal):

- a) kuni 25
- b) 26-50
- c) 51-75
- d) 76-100
- e) üle 101

Kool asub:

- a) maakonna keskses (kaasa arvatud Tallinn)
- b) mitte maakonna keskses

Lisa 2. Ankeet õppealajuhatajale

I KOOLIJUHI TEGEVUSED

Palun andke hinnang oma juhi tegevustele 5-pallisel skaalal:

5 - nõustun täielikult; 4 – pigem nõustun; 3 – osaliselt nõustun ja osaliselt ei nõustu; 2 – pigem ei nõustu; 1 – ei nõustu üldse.

Palun tehke igas reas ainult ühele sobivale numbrile ring ümber!

Koolijuhi tegevused					
1. Tagab õppeasutuse igakülgse arengu.	5	4	3	2	1
2. Seab organisatsioonile arengueesmärgid.	5	4	3	2	1
3. Kaasab olulised huvigrupid arendustegevusse.	5	4	3	2	1
4. Hoiab koolile olulised tegevused fookuses.	5	4	3	2	1
5. Rakendab uuendusi organisatsiooni arendamisel.	5	4	3	2	1
6. Määratleb õppeasutusele olulised tegevusnäitajad.	5	4	3	2	1
7. Kaasab kogu personali hindamissüsteemide väljatöötamisse.	5	4	3	2	1
8. Kujundab haridusasutusest usaldusväärse koostööpartneri.	5	4	3	2	1
9. Osaleb haridusprobleemide arutamisel ja otsustamisel.	5	4	3	2	1
10. Kujundab organisatsioonikultuuri ja väärtusi koolis.	5	4	3	2	1
11. Rakendab juhtimises meeskonnatööd.	5	4	3	2	1
12. Loob motiveeriva keskkonna metoodilise töö arendamiseks.	5	4	3	2	1
13. Toetab õpetajate initsiatiivi õppekavade koostamisel, arendamisel ja rakendamisel.	5	4	3	2	1

14. Tagab õpitulemuste analüüsi.	5	4	3	2	1
15. Tunnustab õppijate saavutusi ja arengut.	5	4	3	2	1
16. Loob koostöös töötajatega organisatsiooni visiooni ja arengu eesmärgid.	5	4	3	2	1
17. Kujundab ühtse ja tugeva juhtkonna.	5	4	3	2	1
18. Rakendab oodatava tulemuse saavutamiseks olukorrale vastavat käitumis- ja juhtimisstiili.	5	4	3	2	1
19. Seob personalipoliitika organisatsiooni eesmärkidega.	5	4	3	2	1
20. Annab tagasisidet.	5	4	3	2	1
21. Tunnustab ja loob eduelamusi.	5	4	3	2	1
22. Lähtub eelarve koostamisel arengukavast.	5	4	3	2	1
23. Jälgib ja analüüsib eelarve täitmist.	5	4	3	2	1
24. Leiab koolile täiendavaid rahalisi vahendeid.	5	4	3	2	1
25. Tagab materiaalsete ressursside säästliku kasutamise.	5	4	3	2	1
26. Tagab infosüsteemi toimimise.	5	4	3	2	1
27. Kasutab kaasaegset kontori- ja sidetehnikat.	5	4	3	2	1
28. Hindab oma ametialast kompetentsust.	5	4	3	2	1
29. Täiendab end pidevalt juhtimise alal.	5	4	3	2	1
30. Arvestab enda arendamise planeerimisel saadud tagasisidega oma tööle.	5	4	3	2	1
31. Tuleb toime stressiga.	5	4	3	2	1
32. Suhtub endasse ja teistesse lugupidavalt.	5	4	3	2	1

II KOOLIJUHI TEADMISED JA OSKUSED

Palun andke hinnang oma juhi teadmistele ja oskustele 5-pallisel skaalal:

5 - nõustun täielikult; 4 – pigem nõustun; 3 – osaliselt nõustun ja osaliselt ei nõustu; 2 – pigem ei nõustu; 1 – ei nõustu üldse.

Palun tehke igas reas ainult ühele sobivale numbrile ring ümber!

Koolijuhi teadmised ja oskused					
1. On süsteemse mõtlemisega.	5	4	3	2	1
2. On hea planeerija.	5	4	3	2	1
3. Tunneb kehtivaid õigusakte.	5	4	3	2	1
4. Tunneb sisehindamise teooriat.	5	4	3	2	1
5. Teab kohalikku ja rahvusvahelist sisehindamise praktikat.	5	4	3	2	1
6. Teab koostöövõrgustike tööpõhimõtted.	5	4	3	2	1
7. Teab hariduselu aktuaalseid ja lahendamist vajavaid küsimusi.	5	4	3	2	1
8. On hea organisatsioonikultuuri kujundaja.	5	4	3	2	1
9. Teab õppiva organisatsiooni teooriaid.	5	4	3	2	1
10. On hea meeskonnatöötaja.	5	4	3	2	1
11. Oskab koostada õppekavasid.	5	4	3	2	1
12. Oskab luua õppija arengut toetava keskkonna.	5	4	3	2	1
13. Oskab rakendada tugisüsteeme.	5	4	3	2	1
14. On hea motiveerija.	5	4	3	2	1
15. On hea eestvedaja.	5	4	3	2	1
16. On hea uuenduste juht.	5	4	3	2	1
17. On hea konfliktide lahendaja.	5	4	3	2	1
18. Oskab anda tagasisidet.	5	4	3	2	1
19. Oskab hinnata personalivajadust ja personali.	5	4	3	2	1

20. Oskab toetada töötajate arengut ja juhtida nende karjääri.	5	4	3	2	1
21. On hea delegeerija.	5	4	3	2	1
22. Teab majanduse toimetehhanisme.	5	4	3	2	1
23. Teab raamatupidamise põhialused.	5	4	3	2	1
24. Teab eelarvelise asutuse finantsjuhtimist.	5	4	3	2	1
25. Teab säästliku majandamise põhimõtteid.	5	4	3	2	1
26. Oskab luua infosüsteeme.	5	4	3	2	1
27. Teab asjaajamise põhialuseid.	5	4	3	2	1
28. On hea eneseanalüüsivõimega.	5	4	3	2	1
29. Oskab juhtida enda käitumist.	5	4	3	2	1
30. On hea ajaplaneerimisioskusega.	5	4	3	2	1
31. Oskab toime tulla stressiga.	5	4	3	2	1
32. Oskab endale valida sobivat koolitust.	5	4	3	2	1

III TAUSTAANDMED

Palun tehke sobivale tähele ring ümber!

Teie sugu:

- a) mees
- b) naine

Teie vanus:

- a) kuni 30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60
- e) üle 61

Teie haridustase:

- a) bakalaureuse kraad või sellega võrdsustatud kvalifikatsioon
- b) magistrikraad või sellega võrdsustatud kvalifikatsioon
- c) doktorikraad või sellega võrdsustatud kvalifikatsioon

Teie üldine staaž õppealajuhatajana või õppekasvatusala juhtiva töötajana:

- a) kuni 4 aastat
- b) 5 - 10 aastat
- c) 11 -20 aastat
- d) 21 - 30 aastat
- e) üle 31 aasta

Töötan õppealajuhatajana või õppekasvatusala juhtiva töötajana:

- a) riigi üldhariduskoolis
- b) riigi kutseõppeasutuses

Kooli töötajate arv (kaasa arvatud lepingulised ja osakoormusega töötajad käesoleval õppeaastal):

- a) kuni 25
- b) 26-50
- c) 51-75
- d) 76-100
- e) üle 101

Kool asub:

- a) maakonna keskuses (kaasa arvatud Tallinn)
- b) mitte maakonna keskuses

Lisa 3. Haridusasutuse juhi kompetentsimudel

HARIDUSJUHI KOMPETENTSID	
1. Organisatsiooni arengu juhtimine	
1.1 Organisatsiooni arengu juhtimine	
1.2 Sisehindamise läbiviimine	
1.3 Koostöö huvigruppidega ja võrgustike arendamine	
1.4 Organisatsiooni kultuuri ja väärtuste kujundamine	
2. Õpikeskkonna kujundamine	
2.1 Õppekavade arendamine	
2.2 Õppija arengu hindamine ja toetamine	
3. Inimeste juhtimine	
3.1 Eestvedamine	
3.2 Personalipoliitika kujundamine	
4. Ressursside juhtimine	
4.1 Eelarve ja materiaalse baasi juhtimine	
4.2 Informatsiooni süsteemne korraldamine	
5. Enesejuhtimine	
5.1 Enesehindamine	
5.2 Enda professionaalsuse arendamine	
HARIDUSJUHI KOMPETENTSID, TEGEVUSNÄITAJAD JA TEADMISED	
1. kompetents: ORGANISATSIOONI ARENGU JUHTIMINE	
1.1 alakompetents: organisatsiooni arengu juhtimine	
Tegevused <ul style="list-style-type: none"> • tagab õppeasutuse igakülgse arengu • hindab adekvaatselt organisatsiooni seisundit • seab organisatsioonile arengueesmärgid • koostab realistlikud ja mõõdetavad arengu- ning tegevuskavad • kaasab olulised huvigrupid arendustegevusse • hoiab olulised tegevused fookuses • rakendab uuendusi organisatsiooni arendamisel • järgib kehtivaid õigusakte 	Teadmised ja oskused <ul style="list-style-type: none"> • süsteemne mõtlemine • strateegiline analüüs ja planeerimine • kaasaegse haridusasutuse eesmärgid ja ülesanded • haridusasutuse innovatsiooni juhtimine • kehtivad õigusaktid
1.2 alakompetents: sisehindamise läbiviimine	

Tegevused <ul style="list-style-type: none"> • määratleb õppeasutusele olulised tegevusnäitajad • teeb parendustegevusteks vajalikke järeldusi • leiab vajaliku informatsiooni • analüüsib ja tõlgendab kogutud andmeid • kaasab kogu organisatsiooni hindamissüsteemide väljatöötamisse • motiveerib personali enesehindamisele 	Teadmised ja oskused <ul style="list-style-type: none"> • sisehindamise teooria • kohalik ja rahvusvaheline sisehindamise praktika • info kogumine, analüüs ja tõlgendamine
---	---

1.3 alakompetents: koostöö huvigruppidega ja võrgustike arendamine

Tegevused <ul style="list-style-type: none"> • määratleb huvigrupid • kavandab ja analüüsib koostööd • loob ja hoiab suhetevõrku • kaasab eksperte • kujundab haridusasutusest usaldusväärse koostööpartneri • osaleb haridusprobleemide arutamisel ja otsustamisel 	Teadmised ja oskused <ul style="list-style-type: none"> • koostöövõrgustike tööpõhimõtted • ühiskonnas toimuv • hariduselu aktuaalsed ja lahendamist vajavad küsimused
--	--

1.4 alakompetents: organisatsiooni kultuuri ja väärtuste kujundamine

Tegevused <ul style="list-style-type: none"> • kujundab ja sõnastab organisatsiooni väärtusi • kujundab avatud, arengut soodustavat, lahendustele orienteeritud ning usalduslikku töökeskkonda, kus töötavad pühendunud ja hoolivad inimesed • rakendab juhtimises meeskonnatööd • arvestab teistega, toetab teisi ja toetub teistele 	Teadmised ja oskused <ul style="list-style-type: none"> • organisatsiooni kultuuri kujundamine • õppiva organisatsiooni teooriad • meeskonnatöö • juhtimise eetika • multikultuurse organisatsiooni eripära
--	---

2. kompetents: ÕPIKESKKONNA KUJUNDAMINE

2.1 alakompetents: õppekavade arendamine

Tegevused <ul style="list-style-type: none"> • loob motiveeriva keskkonna metoodilise töö arendamiseks • toetab õpetajate initsiatiivi õppekavade koostamisel, arendamisel ja rakendamisel 	Teadmised ja oskused <ul style="list-style-type: none"> • õppekavade koostamine, arendamine ja rakendamine • õppe-ja kasvatustegevust reguleerivad õigusaktid
---	--

2.2 alakompetents: õppiija arengu hindamine ja toetamine

Tegevused <ul style="list-style-type: none"> • tagab õpitulemuste analüüsi • teeb järeldusi õpitulemuste parandamiseks • tunnustab õppijate saavutusi ja arengut • oskab arvestada õppija ja lapsevanema arvamusi • loob tingimused õppimise individualiseerimiseks 	Teadmised ja oskused <ul style="list-style-type: none"> • õppija arengu jälgimine ja hindamine • õppija arengut toetava keskkonna loomine • tugisüsteemide rakendamine ja arendamine • kaasav haridus • elukestev õppimine • motiveerimine
---	---

3. kompetents: INIMESTE JUHTIMINE

3.1 alakompetents: eestvedamine

Tegevused <ul style="list-style-type: none"> • loob koostöös töötajatega organisatsiooni visiooni ja arengu eesmärgid • kaasab isikliku eeskuju ning teadmistega töötajaid organisatsiooni eesmärke ellu viima • kujundab ühtse ja tugeva juhtkonna • rakendab oodatava tulemuse saavutamiseks olukorrale vastavat käitumis- ja juhtimisstiili • juhib konflikte nii, et vähendan vastuolusid • leiab kriitilistes situatsioonides ratsionaalseid lahendusi 	Teadmised ja oskused <ul style="list-style-type: none"> • eestvedamine • muutuste ja uuenduste juhtimine • grupikäitumine • kuulamine ja esinemine • suhtlemine • konfliktide lahendamine
--	--

3.2 alakompetents: personalipoliitika kujundamine

Tegevused <ul style="list-style-type: none"> • seob personalipoliitika organisatsiooni eesmärkidega • suunab töötajaid ennast analüüsima ja võtma arengueesmäärke, mis toetavad nii töötaja kui ka organisatsiooni arengut • annab tagasisidet • tunnustab ja loob eduelamusi • delegeerib ja jagab vastutust 	Teadmised ja oskused <ul style="list-style-type: none"> • tagasiside andmine • personalijuhtimise valdkonnad: personalivajaduse ja personali hindamine, värbamine, motiveerimine, kaasamine, arengu toetamine, karjääri planeerimine, mentorlus, arenguestlused • delegeerimise tehnikad
---	--

4. kompetents: RESSURSSIDE JUHTIMINE	
4.1 alakompetents: eelarve ja materiaalse baasi juhtimine	
Tegevused <ul style="list-style-type: none"> • lähtub eelarve koostamisel arengukavast • jälgib ja analüüsib eelarve täitmist • leiab organisatsioonile täiendavaid rahalisi vahendeid • innustab töötajaid arenguprojekte kirjutama • tagab materiaalsete ressursside säästliku kasutamise • tagab materiaalsete ressursside säilimise ja riskide maandamise 	Teadmised ja oskused <ul style="list-style-type: none"> • majanduse toimetehhanismid • raamatupidamise põhialused • eelarvelise asutuse finantsjuhtimine • haridusasutusele sobivad riiklikud ja eraprogrammid • projektide kirjutamine • töötervishoid, töökaitse ning -ohutus • säästliku majandamise põhimõtteid
4.2 alakompetents: informatsiooni süsteemne korraldamine	
Tegevused <ul style="list-style-type: none"> • loob infosüsteemi ja tagan selle toimimise • kasutab kaasaegset dokumendi- ja asjaajamishaldust • kasutab kaasaegset kontori- ja sidetehnikat 	Teadmised ja oskused <ul style="list-style-type: none"> • infosüsteemide loomine • asjaajamine • arvutikasutamine • multimeedia ja esitlustehnikad • elektroonsed info-, suhtlus- ja õpikeskkonnad

5. kompetents: ENESEJUHTIMINE	
5.1 alakompetents: enesehindamine	
Tegevused <ul style="list-style-type: none"> • analüüsib oma tegevust ja ennast muutuv keskkonnas • tuleb toime uute olukordadega • hindab oma ametialast kompetentsust • suhtub endasse ja teistesse lugupidavalt 	Teadmised ja oskused <ul style="list-style-type: none"> • isiksuse areng • eneseanalüüs • enda käitumise juhtimine
5.2 alakompetents: enda professionaalsuse arendamine	
Tegevused <ul style="list-style-type: none"> • arendab oma õpioskust • täiendab end pidevalt nii haridusasutuse juhtimiseks kui ka isiksuslikuks arenguks • lähtub koolituste valikul eelkõige organisatsiooni eesmärkidest • arvestab enda arendamise planeerimisel saadud tagasisidega oma tööle • tuleb toime stressiga • säilitab pingeolukordades enesehinnangu ja enesemotivatsiooni • planeerib ja kasutab aega ratsionaalselt 	Teadmised ja oskused <ul style="list-style-type: none"> • erinevad õppimisviisid • enesehinnangu ja –motivatsiooni kujunemine • toimetuleku stressiga • aja planeerimine • koolitusvõimalused

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Sören Jakobson,

(sünnikuupäev: 21.04.1976)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Riigi üldhariduskoolide ja kutseõppeasutuste juhtide ning õppealajuhatajate hinnangud koolijuhtide kompetentsidele“,

mille juhendaja on Hasso Kukemelk,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 19.05.2014